

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Merve DOLGUN

Danışman
Doç. Dr. Barış SEÇER

İZMİR – 2019

TEZ ONAY SAYFASI

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : Merve DOLGUN
Öğrenci No : 2008800486
Tez Başlığı : İstihdam Edilebilirliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Savunma Tarihi : 01/11/2019
Danışmanı : Doç.Dr. Barış SEÇER

JÜRI ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Doç.Dr. Barış SEÇER	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Burcu GÜLER	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Dr.Öğr.Üyesi Derya ALİMANOĞLU YEMİŞÇİ	- Celal Bayar Üniversitesi	

Merve DOLGUN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği() / oy çokluğu() ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Erkan GÖKSU
Müdür V,

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İstihdam Edilebilirliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Merve DOLGUN



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İstihdam Edilebilirliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi

Merve DOLGUN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Programı

Örgütlerin ana faaliyet alanlarında varlıklarını sürdürebilmeleri için ekonomik yeterlilik ve teknoloji kadar önemli bir diğer unsur çalışanların örgütün misyonunu gerçekleştirmesi yönünden gösterdikleri katkı seviyesi olarak ifade edilen örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık sanayi devriminden günümüze örgütlerin ve çalışanların gelişimi ve değişimi ile doğru orantılı olarak gelişim ve değişim göstermiştir.

Çalışmamızda Örgütsel bağlılık üç boyutuyla ele alınmıştır: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık. Duygusal bağlılık çalışanın bireysel amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerinin örtüştüğü noktada ortaya çıkan duygusal bağı ifade etmektedir. Devam bağlılığı ise çalışanın kişisel edinimlerinin devamlılığı için örgütte kalma isteğini ifade eder. Normatif bağlılık diğer iki bağlılık türünden farklı olarak çalışanın örgüte karşı duyduğu sorumluluk duygusu nedeni ile örgütte kalma yönünde bir zorunluluk hissetmektedir.

İstihdam edilebilirlik ise çalışanın sahip olduğu mesleki ve davranışsal yetkinlikleriyle orantılı olarak iş bulma kapasitesi şeklinde tanımlanabilir. Bu iş gücü piyasasının dışında olan birey için iş gücü piyasasına girme potansiyelini gösterirken bir örgüte bağlı çalışan birey için farklı bir örgütte iş bulma potansiyelini göstermektedir. Bireyin istihdam edilebilirlik seviyesinin örgütsel bağlılığını etkilediği, bu etkinin iş piyasasında yaşanan teknolojik gelişmeler ve çalışan profilindeki değişiklikler nedeni ile örgütlerde giderek daha fazla hissedildiği tespit edilmiştir.

Çalışmamızın amacı bireyin istihdam edilebilirliğinin örgütsel bağlılığı ne şekilde etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre 18-25 yaş grubunun örgütsel bağlılığı, 26-35 yaş grubundan daha yüksektir. Üst düzey yöneticilerin istihdam edilebilirlik algıları uzman / mühendis olarak çalışanlara göre daha yüksektir. İstihdam edilebilirlik ile devam bağlılığı arasında negatif ilişki vardır. İstihdam edilebilirlik, devam bağlılığını negatif etkilemektedir.

Anahtar Kelimeler: İstihdam Edilebilirlik, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık.



ABSTRACT
Master's Thesis
The Effect of Employability on Organizational Commitment
Merve DOLGUN

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Labor Economics and Industrial Relations
Human Resources Program

In addition to economic competence and technology, organizational commitment is defined as the level of contribution that employees make in order to realize the mission of the organization in order to sustain their existence in the main fields of activity of the organizations. Organizational commitment has evolved in line with the development and change of organizations and employees since the industrial revolution.

In this study, organizational commitment was examined in three dimensions: emotional commitment, continuation commitment and normative commitment. Emotional commitment refers to the emotional bond that emerges at the point where the individual goals and values of the employee overlap with the goals and values of the organization. Continuity commitment refers to the employee's desire to remain in the organization for the continuity of his personal acquisition considering the individual continues to remain in the organization due to his various obligations.

Employability can be defined as the capacity to find work in proportion to the professional and behavioral competencies of the employee. It demonstrates the potential of entering the labor market for the individual, who is outside the labor market, while demonstrating the potential of finding employment in a different organization for an individual working in an organization while at the same time expressing the potential to rise within his own organization. It has been found that this effect, affects the organizational commitment of the person's employability level, is increasingly felt in

organizations due to technological developments in the labor market and changes in employee's profile.

The aim of our study is to determine how the employability of an individual affects organizational commitment. According to the findings of the study, the organizational commitment of the 18-25 age group is higher than the 26-35 age group. As age increases, emotional commitment increases. The employers' perceptions of senior managers are higher than those who work as experts / engineers. There is a negative relationship between employability and attendance. Employability negatively affects attendance.

Keywords: Employability, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Continuation Commitment, Normative Commitment.

İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK

1.1. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK KAVRAMI	2
1.1.1. Tanımı	2
1.1.2. Tarihçesi	3
1.1.3. Önemi	4
1.2. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK MODELLERİ	5
1.2.1. İstihdam Edilebilirlik Süreci Modeli	5
1.2.2. Çok Boyutlu İstihdam Edilebilirlik Modeli	11
1.2.3. Psiko Sosyal Yapı Olarak İstihdam Edilebilirlik Modeli	13
1.2.4. Algılanan İstihdam Edilebilirlik Modeli	16
1.2.5. Eby ve Buch İstihdam Edilebilirlik Modeli	18
1.2.6. İstihdam Edilebilirlik Yönelimi Modeli	19
1.2.7. İçsel ve Dışsal İstihdam Edilebilirlik Modeli	21
1.2.8. Sanayi İstihdam Edilebilirlik Endeksi	23
1.2.9. McQuaid ve Lindays İstihdam Edilebilirlik Modeli	25

1.2.10. Üniversite Öğrencileri ve Mezunların İstihdam Edilebilirliği	26
1.2.11. Sürdürülebilir İstihdam Edilebilirlik Modeli	29
1.3. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK BECERİLERİ VE ÖĞRENME	32
1.3.1. İstihdam Edilebilirlik Becerileri	32
1.3.2. İstihdam Edilebilirlik Ve Öğrenme	39
1.3.3. İstihdam Edilebilirlik Ve Yaşam Boyu Öğrenme	41
1.4. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR	44
1.4.1. İstihdam Edilebilirlik ve Psikolojik Sözleşme	44
1.4.2. İstihdam Edilebilirlik ve İş Güvencesi	46
1.4.3. İstihdam Edilebilirlik ve İyi Olma Hali (Kişisel Refah)	47

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI	49
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	52
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ	54
2.3.1. Tutumsal Bağlılık	55
2.3.2. Davranışsal Bağlılık	57
2.3.3. Çoklu Bağlılık	58
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	58
2.4.1. Kişisel Faktörler	59
2.4.1.1. Demografik Özellikler	59
2.4.1.2. Örgütteki İstihdam Durumu ve Çalışma Süresi	62
2.4.1.3. Örgütten Beklentiler	63
2.4.2. Görev ile İlgili Faktörler	64
2.4.2.1. İşin Niteliği	64
2.4.2.2. Sorumluluk Alanı ve İş Yüğü	65
2.4.2.3. Monotonluk ve Stres	65
2.4.2.4. Çalışma Ortamı ve Koşulları	66
2.4.3. Örgütsel Faktörler	67
2.4.3.1. Örgütsel Kültür	67

2.4.3.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik	68
2.4.3.3. Örgütsel Adalet	69
2.4.3.4. Ücret Politikası	69
2.4.3.5. Kariyer Gelişim ve Terfi Sistemi	70
2.4.4. Örgüt Dışı Faktörler	71
2.4.4.1. Alternatif İş İmkanları	71
2.4.4.2. Mesleki Bağlılık	72
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	72
2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans	76
2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	76
2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma	77
2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma	78
2.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres	78
2.5.6. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik	79
2.6. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ	83
3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	84
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM	84
3.4. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	84
3.5. NORMALLİK ANALİZİ	85
3.6. BULGULAR	86
3.6.1. Kişisel Özellikler ve Betimleyici İstatistikler	87
3.6.2. İstihdam Edilebilirlik ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Özelliklere Göre Değişkenliği	88
3.6.2.1. İstihdam Edilebilirlik ve Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Değişkenliği	88

3.6.2.2. İstihdam Edilebilirlik ve Örgütsel Bağlılığın Öğrenim Durumuna Göre Değişkenliği	89
3.6.2.3. İstihdam Edilebilirlik ve Örgütsel Bağlılığın Pozisyona Göre Değişkenliği	90
3.6.3. İstihdam Edilebilirlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi	91
3.6.4. İstihdam Edilebilirliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	93
3.6.5. Hipotezlerin Kabul / Ret Durumları	94
SONUÇ	96
KAYNAKÇA	97
EKLER	

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: UNESCO Enine Yetkinlikler Çerçevesi	s. 37
Tablo 2: İletişim Ağı Yetkinliği Konsepti	s. 38
Tablo 3: Güvenilirlik Analizi	s. 85
Tablo 4: Normallik Analizi	s. 86
Tablo 5: Kişisel Özellikler	s. 87
Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İstihdam Edilebilirliğin Yaşa Göre Değişkenliği	s. 89
Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İstihdam Edilebilirliğin Öğrenim Durumuna Göre Değişkenliği	s. 90
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İstihdam Edilebilirliğin Çalışılan Pozisyona Göre Değişkenliği	s. 91
Tablo 9: Örgütsel Bağlılık ile İstihdam Edilebilirlik İlişkisi	s. 93
Tablo 10: İstihdam Edilebilirliğin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi	s. 93
Tablo 11: Hipotezlerin Kabul / Ret Durumları	s. 94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İstihdam Edilebilirlik Süreci	s. 7
Şekil 2: İstihdam Edilebilirlik Modeli	s. 14
Şekil 3: İstihdam Edilebilirliği Geliştirmek Üzere Dört Başlangıç Noktası	s. 22
Şekil 4: Yetenek Bakış Açısıyla Sürdürülebilir İstihdam Edilebilirlik Modeli	s. 31
Şekil 5: Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	s. 56
Şekil 6: Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	s. 58
Şekil 7: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları	s. 75



EKLER LİSTESİ

Ek 1: Anket

ek s. 1



GİRİŞ

Sanayi devrimi ile doğan endüstriyel çalışma ortamı zaman içinde şekillenerek bugünkü yapısına ulaşmıştır. Bu süreçte örgütlerin, çalışanların ve iş gücü piyasasının ihtiyaçlarına bağlı olarak çeşitli kavramlar doğmuş ve gelişmiştir. Bu kavramlar içinde örgütsel bağlılık ve istihdam edilebilirlik kavramları birbiri ile ilişkili olmakla birlikte yarattıkları etki de büyük ve geniş kapsamlıdır. Bu nedenle bu çalışmada bu iki kavram üzerinde durulmuş ve önce ayrı ayrı detaylı bir biçimde incelenmiş ardından arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

İstihdam edilebilirlik kavramı 20. Yüzyılın başından itibaren çalışma hayatında incelenmeye başlanmıştır. 1950'li yıllarda ekonomik açıdan istihdam edilebilirlik kavramının önemi artmıştır. Geliştirilen devlet politikaları ile toplumda iş gücü piyasasına katılma avantajına sahip olamayan vatandaşların desteklendiği görülmüştür. Toplumsal ihtiyacın ürünü olarak ortaya çıkan bu çalışmaları örgütsel çalışmalar takip etmiş ve 1990'lı yıllara gelindiğinde artık istihdam edilebilirlik devlet ile birlikte örgütlerinde gündemine girmiştir.

Örgütler yaşam sürelerini uzatmak ve başarılarını sürdürülebilir hale getirmek için çalışanlarının istihdam edilebilirliğini geliştirmek üzere eğitim ve güçlendirme programlarını uygulamaya almaya başlamışlardır. Böylece şirket içi ilerlemeler, yatay ve dikey kariyer planları gündeme gelmiştir. Bu durumun çalışanların performans, verimlilik ve etkinliklerini olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Bütünsel bakış açısı ile değerlendirildiğinde istihdam edilebilirlik konusundaki bu gelişmelerin örgütsel bağlılık konusuna etki ettiği gözlemlenmiştir.

Örgütsel bağlılık çalışanların aynı örgüt içerisinde kalmaya yönelik tutum ve davranışlarının yüksek olduğu durumları ifade etmektedir. Bu bağlamda çalışanlar kendilerine yatırım yapıp gelişmelerini sağlayan örgütlerine artan seviyede bağlılık duyabilirken tam tersi istihdam edilebilirlikleri arttıkça iş gücü piyasasında farklı örgütler arasında sıçrama yapacak potansiyeli de kendilerinde görmeye başlayabilmektedir.

Çalışmamızın son bölümünde iki kavram arasındaki ilişki araştırma ile ele alınmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK

1.1. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK KAVRAMI

1.1.1. Tanımı

İstihdam edilebilirlik literatürü oldukça geniştir ve işgücü piyasası, sosyal politika, işletme bilimi ve psikoloji gibi farklı disiplinlerle ilişkilidir. Her disiplin konuya, devlet veya kamu politikasının perspektifi, istihdam programları, örgüt veya insan kaynakları politikaları gibi belirli bakış açıları ile katkı sağlamıştır. Bu bağlamda Rothwell ve Arnold istihdam edilebilirliği bireysel açıdan çalışanın sahip olduğu işi sürdürme veya istediği işi alma yeteneği olarak tanımlamaktadır (Rothwell ve Arnold, 2007, 24).

En basit haliyle ise istihdam edilebilirlik “İstihdam edilebilme özelliği” olarak tanımlanabilir (Aksoy, 2008: 24). Diğer bir ifadeyle çalışanın içinde bulunduğu örgüt içerisinde varlığını sürdürebilmek, gelişim gösterebilmek ve yükselebilmek için göstermesi beklenen yetkinlikleri sergileyebilmesidir (Unal, 2003: 282).

Daha geniş bir tanımlamaya göre istihdam edilebilirlik; çalışanların hem bağlı oldukları örgütte yükselerek varlıklarını sürdürmelerini sağlayacak hem de örgütten ayrılma durumunda iş gücü piyasalarının dışında kalmamasını sağlayacak yetkinlikleri taşıması anlamına gelmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak değerlendirildiğinde istihdam edilebilirlik iki ayrı alt alandan oluşmaktadır; örgütsel istihdam edilebilirlik ve örgüt dışı istihdam edilebilirlik. Örgütsel istihdam edilebilirlikte çalışanın içinde bulunduğu örgütün gerektirdiği yani sadece o örgütü ifade eden teknik ve davranışsal yetkinliklerden bahsedilirken örgüt dışı istihdam edilebilirlikte bir işe ait olmakla birlikte farklı örgüt yapılarında da kullanılabilen bilgi, beceri ve yetkinliklerden bahsedilmektedir (Çakmak Otluoğlu, 2014: 29).

Son olarak Fugate'nin tanımına göre istihdam edilebilirlik; "alışanların kariyer fırsatlarını tanımlayıp farkında olmalarını sağlayan işle ilgili uyum yeteneği"dir şeklinde tanımlanmaktadır (Gerçek ve Elmas Atay, 2017: 92).

Kavramı tanımlamada zaman içinde meydana gelen değişiklikler göz önünde bulundurulduğunda değişen dünya ile birlikte gelecekte farklı tanımların oluşabileceği öngörülebilmektedir.

1.1.2. Tarihçesi

İstihdam edilebilirliğin gelişimini işgücü piyasası açısından, örgütsel ve bireysel açıdan ele alarak değerlendirmek mümkündür.

İlk defa 1900'l yılların başında ortaya çıktığı tahmin edilen istihdam edilebilirlik kavramı, fiziki ve psikolojik bir engeli bulunmayan, toplumsal olarak kabul görmüş, çalışmaya uygun yaş aralığında bulunan, iş görme edimini yerine getirirken herhangi bir ailevi kısıtlama ile karşı karşıya kalmayacak birey, tanımı ile ifade edilmiştir. Bunların dışında hiçbir etken dikkate alınmamıştır. Örgütlerin yapısı ve iş gücü piyasasının durumunu değerlendirmeye almayan bu yaklaşımın daha çok bireyin özelliklerini ön plana çıkardığı görülmektedir.

1900'l yılların ortalarında ise istihdam edilebilirlik kavramının, ekonomi alanında yapılan çalışmalar kapsamında, istihdamı arttırmaya yönelik geliştirilen uygulama çalışmalarına bağlı olarak tekrar ele alındığı görülmektedir. Artan işsizlik ekonomiyi olumsuz yönde etkilediğinden işsizlerin yeni istihdam politikaları ile işgücü piyasasına kazandırılmaları hedeflenmiştir (Gerçek ve Elmas Atay, 2017: 92). Bununla birlikte bazı Avrupa lkelerinde ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan çalışmalarda engelli bireylerin iş gücü piyasasına katılabilme şartlarını araştırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Böylece engelli bireyler yapabilecekleri işlere göre bir takım güçlendirme programlarına dahil edilerek geliştirilecek ve işgücü piyasasına katılmaları sağlanabilecektir (Seçer, 2007: 109). Yapılan bu çalışmalar istihdam edilebilirlik kavramının 1900'l yılların ortalarında ekonomik ihtiyaçlar, istihdam piyasasının durumu ve yine bireysel açılardan değerlendirildiğini göstermektedir.

1900'lü yılların sonuna gelindiğinde istihdam edilebilirlik kavramı örgütlerin devamlılığı ve değişime ayak uydurabilme ihtiyaçlarından yola çıkarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak değişime uyum sağlayabilmede bir araç olarak istihdam edilebilirlik kavramı ele alınmıştır. Aynı zamanda istihdam edilebilirlik kavramı işgücü piyasası açısından ele alınmış ve sadece işsizlerin istihdam edilebilirliğine odaklanmaktan çıkıp bireyin istihdam edilebilirliği çerçevesinde değerlendirilmiştir. Böylece çalışan için iş ve kariyer olanakları örgüt içi ile sınırlanmamış aynı zamanda örgüt dışına çıkarak işgücü piyasasının tamamını kapsar hale gelmiştir (Gerçek ve Elmas Atay, 2017: 92). Bu haliyle istihdam edilebilirlik kavramı aynı dönemde hem örgütsel olarak ele alınmış hem de iş gücü piyasasının çıktılarına göre değerlendirilmiştir. Yine aynı dönemde çalışanların örgüt yaşantılarına alternatif olarak sahip oldukları teknik ve davranışsal donanımlarını yani iş gücü piyasasındaki değerlerini, bir parçası oldukları sosyal ağ aracılığıyla bilinir kılıp kendilerine yeni iş imkanları yaratma olanağına sahip olmuşlardır. Bu yaklaşım istihdam edilebilirlik kavramı içinde girişimci istihdam edilebilirliği olarak tanımlanmaktadır (Seçer, 2007: 110).

1.1.3. Önemi

İstihdam edilebilirlik tarihsel gelişimi içerisinde pek çok farklı açıdan değerlendirilmiş ve her bakış açısına göre farklı şekillerde öneme sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

İstihdam edilebilirliği makro ve mikro boyutları ve örgüt açısından değerlendirdiğimizde farklı veriler ortaya çıkmaktadır.

Toplumsal açıdan değerlendirildiğinde devlet politikaları toplumun işsizlik oranı ile yakından ilgilenir çünkü ekonomik göstergeler içinde iş gücüne katılım oranının önemli bir yeri vardır. Bu nedenlerle devletler istihdam politikalarına oldukça önem verirler. Vatandaşların iş gücü piyasasına katılması beraberinde hem toplumsal refahı hem de ekonomik refahı getirecektir.

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde konu bir çelişkiyi içinde barındırmaktadır. Örgütlerin devamlılığını sağlayabilmesi için yetkin yani bir ölçüde istihdam edilebilirliği yüksek bir çalışan profiline ihtiyaçları

bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütler çalışanların istihdam edilebilirliklerini arttırmak üzere insan kaynakları politikaları oluşturmaktadırlar. Fakat istihdam edilebilirliği artan çalışanın yeni iş fırsatlarını değerlendirme eğilimi yüksek olabilmektedir.

Birey açısından değerlendirildiğinde ise istihdam edilebilirlik kavramı çalışanın iyi olma hali, mesleğinde yükselmesi, iş gücü piyasası içinde esnek hareket edebilme potansiyelini arttırması açısından ayrı bir öneme sahiptir (Gerçek ve Elmas Atay, 2017: 94). Bireysel düzeyde, bir kazanç, tarih boyunca işle ilgili en önemli değer olmuştur ve endüstri sonrası ekonomideki işçiler için, zorlu olmasına rağmen, iş aynı zamanda emellerin ve değerlerin gerçekleştirilebileceği önemli bir yaşam alanı olarak değerlendirilmektedir (Van Der Klink ve diğerleri, 2016: 72).

Toplumsal, örgütsel ve bireysel olarak oldukça büyük bir öneme sahip olan istihdam edilebilirlik kavramı, yarattığı etkiler açısından farklı boyutlarda irdelenmektedir. Geniş bir akademik yazına sahip olan kavram hakkında gerçekleştirilen bu çalışmalar istihdam edilebilirlik modelleri başlığı altında değerlendirilmektedir.

1.2. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK MODELLERİ

İstihdam edilebilirlik modelleri genel olarak bireysel, örgütsel ve iş gücü piyasalarına yönelik modeller olmak üzere üç alt başlıkta incelenebilmektedir.

1.2.1. İstihdam Edilebilirlik Süreci Modeli

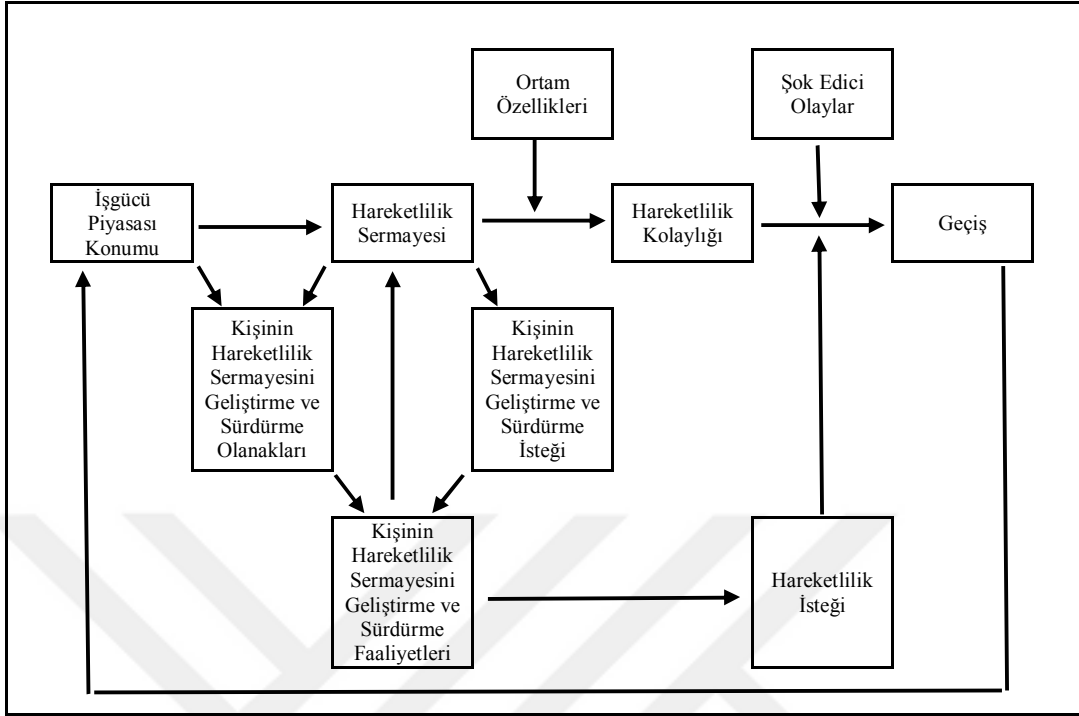
Teknolojik gelişmeler üretim, ulaşım ve iletişim alanlarında oldukça hızlı bir ilerlemeye neden olmuştur. Bununla birlikte sermaye ve ürünlerin hareketliliğini sınırlayan engellerin kalkması sosyo-ekonomik yapı üzerinde büyük değişikliklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Seymen; 2003: 85). Bu değişikliklerin organizasyon ve kariyer planlama açısından yankıları da hızlı bir biçimde kendini göstermeye başlamıştır. Artık aynı organizasyon içinde uzun yıllar çalışarak kariyer basamaklarını tırmanmak tek yol olmaktan çıkmıştır.

Organizasyon içinde yaşam boyu istihdam yerini yaşam boyu istihdam edilebilirliğe bırakmıştır (Forrier ve Sels, 2003: 103).

Forrier ve Sels geliştirdikleri kavramsal model ile bireylerin işgücü piyasası geçişlerini etkileyebilecek ana faktörleri belirlemeye yardımcı olmayı ve ayrıca, hükümetin ve sosyal ortakların bu kariyer hareketlerini şekillendirmede oynayabilecekleri rolün netleştirilmesine katkı sağlamayı amaçlamışlardır. Bu modelde istihdam edilebilirlik kavramını, başlangıcı ve sonu olan, zamana yayılmış, çeşitli girdileri işleyerek bir çıktı oluşturan aşamalar bütünü yani süreç olarak ele almışlardır. Modelde sürecin unsurlarında meydana gelebilecek herhangi bir değişikliğin sonucu etkileyeceği gerçeğini göz ardı etmemişlerdir. Yani her zaman aynı veri ile aynı çıktının alınamayacağı açık ve nettir, bu yönüyle modelin esnek bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (Seçer; 2007: 132).

Forrier ve Sels istihdam edilebilirliği bir bireyin iç ve/veya dış işgücü piyasasında iş bulma şansı olarak tanımlamayı tercih etmiştir. Bir yandan iş bulma şansı bireyin yetenek ve istekliliğine bağlıyken öte yandan, iş şansı ancak bağlamsal faktörler dikkate alındığında tahmin edilebilirdir. Bu anlamda, istihdam edilebilirlik, yalnızca bir bireyin yetenek ve istekliliği ile tanımlanabilecek tamamen kişisel bir özellik değildir. Bu tanımdan yola çıkarak istihdam edilebilirliği elde etmeye etki eden unsurların birbirine olan etkisi aşağıdaki şekilde ortaya konulmuştur (Forrier ve Sels, 2003: 102).

Şekil 1: İstihdam Edilebilirlik Süreci



Kaynak: Forrier ve Sels, 2003: 108.

İstihdam Edilebilirlik Süreci Modeli her bir “girdi” nin daima aynı “çıktı” ürettiği kesin nedensel bir model olarak değerlendirilmez. İstihdam edilebilirlik süreci modeli, hangi faktörlerin bir bireyin iç ve dış işgücü piyasasındaki hareketini etkilediğini ve bu faktörlerin nasıl etkileşime girebileceğini ayrıntılarıyla açıklamaktadır (Forrier ve Sels, 2003: 107).

İş gücü piyasası konumu; bireyin işgücü piyasasındaki şansını hakkında bir fikir edinmek için, mevcut işgücü piyasası konumuna bakmak faydalı olacaktır. Modelde mevcut işgücü piyasasının konumu başlangıç noktası olarak gösterilmektedir. İşgücü piyasası konumu, çalışan, işsiz, öğrenci, aktif olmayan birey vb. çok çeşitli grupları içine almaktadır.

Bu şekilde çeşitlilik içeren mevcut işgücü piyasası konumu hakkında bilgi sahibi olmak önemlidir. Çünkü bu bilgi; bireyin işgücü piyasasında sahip olduğu mevcut fırsatlar hakkında fikir vermektedir. Ayrıca işgücü piyasasındaki geçişlerin değerlendirilmesinde referans noktası olarak kullanılabilir. Birey geçişin durumunu nasıl etkileyeceğini, bir başka deyişle geçiş yaparak durumunu iyileştirebileceğini yoksa işlerin kötüye mi gideceğini öngörebilir. Son olarak

mevcut işgücü piyasasının konumu bireyin iş gücü piyasasında gelecekteki şansını etkileyebilir.

Örneğin, mevcut iş gücü piyasasında uzun süredir işsiz olan birey, işsiz geçen bu sürede istihdam edilebilirliğini etkileyen bazı bilgi ve becerilerini kaybederek istihdam şansını azaltabilir. Ya da öğrenciler işgücü piyasasındaki şanslarını artırmak için geleceğin mesleklerini düşünerek eğitimlerini şekillendirebilir. Mevcut işgücü piyasası konumu bu nedenle bireyin hareketlilik sermayesini etkileyebilir (Forrier ve Sels, 2003: 108). Hareketlilik sermayesi; işgücü piyasasında hareketlilik şansını etkileyen bireysel özellikler ve yetkinlikler olarak tanımlanmaktadır. İki boyutta ele alınan hareketlilik sermayesi, bireyin bilgi ve becerilerini iş gücü piyasasında hareketliliğini sağlayan bir boyut olarak ele almaktadır. Diğer boyut ise bireyin daha çok kariyer beklentisinin hareket sermayesine etkisini incelemektedir.

Bireyin bilgi birikimi ve deneyimi hareketlilik sermayesinin ilk boyutunu oluşturmaktadır. Ancak bireyin bilgi birikimi ve yetkinliklerini doğrudan ölçmek kolay değildir. Bireyin kişisel özellikleri ve içinde bulunduğu etkinlikler bilgi birikimi ve yetkinlikleri hakkında fikir sahibi olmamızı sağlayabilir. Bu temelden ortaya çıkan sinyal teoremine göre bireyin kariyer geçmişi, eğitim geçmişi ve sahip olduğu diğer biyografik özellikler hareket sermayesini etkileyen bilgi ve becerilerinin ölçülmesinde önemli rol oynamaktadır (Forrier ve Sels, 2003: 110).

Kariyer geçmişi; bireyin bir işte ne kadar zaman geçirdiği ile ilgilenmektedir. İş deneyiminin artması bireyin uzmanlık derecesi hakkında bilgi vermektedir ve hareket sermayesi ile arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ancak bireyin kariyer geçmişinin gelecekteki istihdam durumunu hangi yönde etkilediği tartışma konusudur. Literatürde konuya katkı sağlamış yazarlardan bir kısmı aynı işi uzun süredir yapan bireylerin alanlarında derinlemesine uzmanlaştıklarını bunun gelecekte oluşacak istihdam fırsatlarını azaltabileceğini ileri sürmektedirler. Bu konudaki farklı görüşler nedeni ile görev süresi ile yetenek arasındaki ilişkiyi açıkça ortaya koymak güçleşmektedir.

Eğitim geçmişi; bireyin eğitim seviyesi ve içinde bulunduğu organizasyonlarda aldığı eğitimleri kapsamaktadır. Eğitim geçmişinin hareket sermayesi üzerinde olumlu bir etki yarattığı söylenebilir.

Diğer biyografik özellikler; organizasyonlar seçme ve yerleştirme sürecinde, bireyleri kişisel veya grup özellikleri temelinde seçebilir veya eleyebilir. Kişisel özelliklere örnek olarak bireyin bağımsızlığı, gelişime açık olma durumu, ekip çalışmasına uyumu gösterilebilir. Kişinin bu konularda sahip olduğu özellikler hareket sermayesini etkileyebilmektedir. Ayrıca, yaş, cinsiyet, etnik köken, vb. özellikler de kişisel özellik olarak değerlendirilebilir. Bu sinyaller, bazen yanlış bilgilere dayanmasına rağmen işverenlerin kararlarını etkileyebilir. Bu da bireylerin hareket sermayesine doğrudan etki edebilir (Forrier ve Sels, 2003: 110-111).

Hareket sermayesini oluşturan ikinci boyutta bireyin kariyer beklentisi yer almaktadır. Bireyin kariyer beklentileri de hareketlilik sermayesi konusunda önemli bir veri oluşturmaktadır. Kişinin hareketlilik sermayesini geliştirme ve sürdürme olanaklarını nasıl değerlendirdiği, bu konudaki istekliliği ve hayata geçirmek için harcadığı çaba, içinde bulunduğu faaliyetler hareket sermayesinin alt bileşenleri olarak değerlendirilebilir. Bu yolla kişinin kariyer beklentileri hakkında derinlemesine bilgi sahibi olunabilir. Kişi hakkında oluşan tüm sinyaller bireyseldir.

Hareket sermayesi İstihdam Edilebilirlik Süreci Modeli'nin önemli bileşenlerinden biri olsa da ölçümlenmesi en zor olanlardan biridir (Forrier ve Sels, 2003: 111-113).

Ortam özellikleri; iş gücü piyasasının içinde bulunduğu ekonomik ortamı, örgütün içinde bulunduğu ortamı ve kişinin içinde bulunduğu ortamı ifade eder. İş gücü piyasasındaki işsizlik verileri, firmanın örgütsel yapısı, yeni yatırım planları, kişinin ise hangi şartlara bağlı olarak seçim yaptığı ortam özellikleri için örnek gösterilebilir (Seçer, 2007: 136). İşlerin mevcudiyeti yanında, işgücü piyasasındaki seçim mekanizmalarına da atıf yapılabilir. Belirli bir zamansal ve mekansal bağlamda belirli bir hareket sermayesiyle, biraz daha fazla veya biraz daha az hareket seçeneği vardır. Örneğin elektrikli araçların üretiminde kullanılan otomasyon sistemleri hakkında bilgi ve deneyime sahip olan bir bireyin, tüketici elektroniği alanında faaliyet gösteren A firması için istihdam edilebilirliği orta seviyede sayılmaktadır. Aynı firmanın iki yıl sonra, farklı bir şehirde, elektrikli

araç üretimi ile ilgili yatırım ortaklığı imzalamasının ardından aynı bireyin aynı firma için istihdam edilebilirlik seviyesi ortadan yüksek niteliğe çıkabilmektedir.

Hareketlilik kolaylığı; kişinin iş değiştirme isteğinin sadece mevcut alternatiflere bağlı olmadığı, bu alternatifleri nasıl değerlendirdiği ile de ilgilidir. Hareket etme isteğinin diğer faktörlerin yanı sıra, alternatiflerin sayısı ve mevcut işgücü piyasasındaki durumun kişinin kariyer beklentilerini karşılıyıp karşılamamasına bağlı olduğu görülmektedir. Buna bağlı olarak istihdam edilebilirlik ekonomik, örgütsel, demografik ve teknolojik değişimlerden iyi ya da kötü yönde etkilenebilir (Forrier ve Sels, 2003: 117).

Şok edici olaylar; genellikle beklenmedik durumlardan doğan, iş değiştirme gereksinimini tetikleyen olayları ifade eder. İş dışında gelişen, iş ile ilgili ya da örgüte bağlı olaylardan kaynaklanabilir. İş dışında gelişen olaylara örnek olarak kişinin isteğine bağlı olmaksızın ailevi nedenlerle ortaya çıkmış işten ayrılma zorunluluğu verilebilir. İş ile ilgili olaylar kişisel de olabilir örneğin kişinin çalışma arkadaşı ile yaşadığı beklenmedik ve büyük boyutlarda bir anlaşmazlık değişiklik isteği yaratabilir. Örgüte bağlı olaylara örnek olarak da işletmenin farklı bir ile taşınması ancak kişinin o bölgeye taşınma imkanının olmaması verilebilir (Forrier ve Sels, 2003: 117).

Hareketlilik isteği; kişilerin hareketlilik yönündeki isteklerinin kişisel ya da örgütsel yollarla desteklenmesini ifade eder. Kişiler teknik ve davranışsal becerilerini eğitim, görev değiştirme veya görev genişletme yoluyla zenginleştirebilir ya da azalmasının önüne geçebilir. Örneğin pilotlar, genellikle bir uçuş simülatöründe pratik yapar. Ayrıca, bu faaliyetler yeni bilgi ve beceriler sunarak hareket sermayesini de artırabilir (Forrier ve Sels, 2003: 117).

Geçiş; kendisinden önceki süreçlerin tamamının bir çıktısı niteliğindedir. Kişinin istihdam piyasasının içinde olsun olmasın bir örgüte dahil olma, örgütten ayrılma, başka bir örgüte transfer olma gibi geçiş durumlarını ifade eder (Forrier ve Sels, 2003: 115).

Forrier ve Sels, istihdam edilebilirlik konusunu birey, iş gücü piyasasının konumu, ortamın özellikleri ve hareketlilik bağlamında ele almış ve böylece bu alanlardaki farklı girdilerin farklı sonuçlar yarattığı bir model ortaya koymuştur. Ayrıca sadece çalışanlar veya yoksul işsizler gibi belirli hedef gruplara

odaklanmamaktadır. Bu şekilde toplumun önemli bir kesimini kapsamayı başarmıştır. Bununla birlikte bireyin iş gücü piyasasında hareketliliğini sağlayan geçişleri gerçekleştirebilmesini etkileyen, içinde bulunduğu ekonomik şartlar irdelenmemiştir. Bu yönüyle modelin önemli bir bireysel unsur olan ekonomik durumu göz ardı ettiği söylenebilir. Ekonomik durumu iyi olan birey iş gücü piyasasında daha rahat iş geçişi yapabilecektir (Öktem Özgür, 2015:96).

1.2.2. Çok Boyutlu İstihdam Edilebilirlik Modeli

Çok boyutlu istihdam edilebilirlik modeli, bireyi merkezine alarak bireyin sahip olduğu yetkinliklerin istihdam edilebilirliğini önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymaktadır. Heijde ve Heijden çalışmalarında sadece çalışanları değil onların yöneticilerinin de fikirlerini alarak gerçekleştirdikleri geniş kapsamlı çalışmaların sonuçlarına göre istihdam edilebilirliği, yetkinlikleri en ideal seviyede kullanarak sürekli iş edinme ya da yaratma hali olarak tanımlamaktadırlar (Heijde ve Heijden, 2005: 143).

Bu model istihdam edilebilirliğin artırılması için en önemli araç olarak yetkinlikleri göstermektedir. Kişinin kariyer gelişimini sağlayacak yetkinlikler organizasyon ve yine kendisi tarafından geliştirilmelidir, bu sayede çalışanın mevcut yetkinlikleri korunmakla kalmamakta aynı zamanda istenen seviyede geliştirilmesine imkan tanınmaktadır (Vos ve Hauw, 2010: 6).

Bu modelde, özellikle yüksek teknik yetkinlik gerektiren rolleri üstlenen çalışanların istihdam edilebilirliğini ölçmek amacıyla bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçek enformatik alanında çalışanların istihdam edilebilirliğini ölçmek için kullanılmıştır. Çok boyutlu istihdam edilebilirlik ölçeği konuyu beş boyutta değerlendirmektedir. Bunlar; mesleki uzmanlık, beklenti ve optimizasyon, kişisel esneklik, kolektif his ve denge boyutlarıdır. Bu boyutları sırasıyla açıklamak gerekirse;

Mesleki uzmanlık; bilgi toplumuna geçiş ile birlikte derinlemesine bilgi ve yapabilme kabiliyetinin önem kazanması nedeniyle gündeme gelmektedir. Bu nedenle mesleki uzmanlık istihdam edilebilirliği ölçmede ayırt edici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Mesleki uzmanlık ile sadece teknik alanda bilgi

edinmek değil, sahip olunan bilginin geliştirilerek güçlendirilmesi de anlatılmaktadır (Özgür, 2015: 114).

Beklenti ve optimizasyon; çalışanın örgüt içinde ve dışında bulunan bilgiyi toplaması ve bu bilgi ışığında geleceği öngörmeye çalışmasını ifade etmektedir. Bunu yaparken içinde bulunduğu örgütün yapısını, misyonu ve değerlerini göz önünde bulundururken aynı zamanda uzmanlık alanında gerçekleşen teknolojik gelişmeleri de takip etmesi önem arz etmektedir. Böylece çalışanlar gelecekte rollerinde meydana gelebilecek olası değişikliklere bugünden hazırlanarak zamanı geldiğinde bu yeni role hızlı adapte olabileceklerdir. Bu durumun gerçekleşmesi çalışanların istihdam edilebilirliklerinin artmış olduğunu göstermektedir (Seçer, 2007: 139).

Kişisel esneklik; değişime uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanan esneklik kavramı birey açısından değerlendirildiğinde, onun değişime uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir. İstihdam edilebilirlik açısından çalışma ortamından, görev tanımına, kişisel koşullardan iş gücü piyasası koşullarına hemen hemen her alanda meydana gelebilecek değişikliklere iş görme edimini olumsuz etkilemeyecek şekilde, hızlı bir biçimde ayak uydurabilmeyi ifade etmektedir.

Kollektif his; takım çalışmasını ifade etmektedir. Hem organizasyonlar hem de bireyler açısından artan rekabet ortamında organizasyona bağlı olarak, aynı amaç birliği içinde çalışan bireylerin takım olarak çalışmaları ve başarıyı da başarısızlığı da paylaşımları rekabet gücünü arttıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Buna bağlı olarak takım ile ortak hareket etme, bilgiyi, kişisel tutum ve davranışları buna göre uyarlama istihdam edilebilirliğin boyutlarından birini oluşturmaktadır.

Denge; değişime uyum sağlama yeteneği olan esnekliğin giderek daha sık aranan bir yetkinlik haline geldiği günümüz örgüt yaşamışında bu özelliğin tek başına kullanımı işverenler tarafından tercih edilmemektedir. Esnekliği yüksek seviyede sergileyen bir çalışan tutum ve davranışlarında örgüte olan bağlılığını sergilemiyorsa bu dengeden uzak bir çalışan profili çizmektedir. Çünkü zor olsa da organizasyon ve çalışan istihdam edilebilirlikten iç dengeyi sağlayarak

yararlanabilmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar dengeli bir profil oluşturarak istihdam edilebilirliklerini arttırabilirler (Seçer, 2007: 140).

Bu model, istihdam edilebilirliğin hem kariyer sonuçları hem de firma sonuçları için avantajlı olduğunu göstermektedir. Çalışan düzeyinde istihdam edilebilirlik, hem işteki mevcut performans hem de kariyer sonuçları için uzun vadeli performans açısından avantajlıdır. Organizasyon düzeyinde ise çalışanın mesleki uzmanlığını geliştirdiği ve dengenin karşılıklı olarak sağlanabildiği bir ortamda iş sonuçlarında yüksek oranda iyileşme sağlanır ve organizasyon amaçlarına hızlı bir biçimde ulaşabilmektedir (Heijde ve Heijden, 2006: 453).

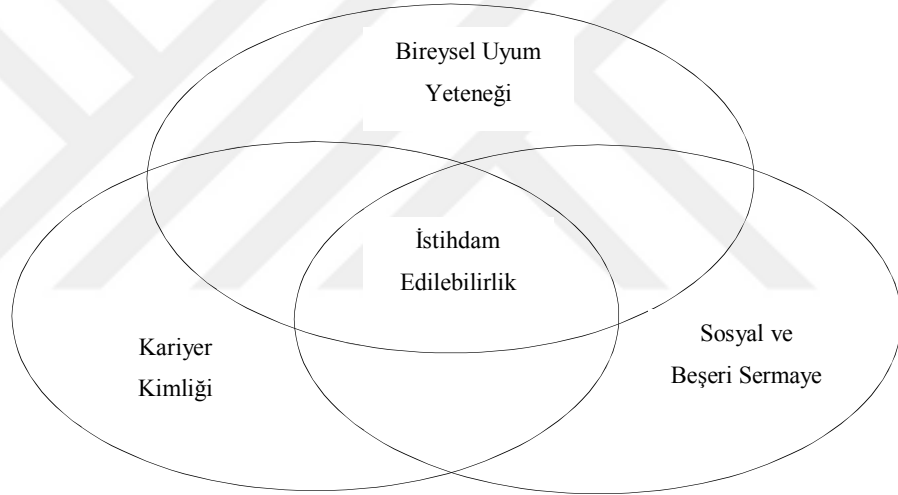
1.2.3. Psiko Sosyal Yapı Olarak İstihdam Edilebilirlik Modeli

Bu model istihdam edilebilirlik kavramını bireysel olarak değerlendirmektedir. Geleneksel olarak, kariyer tek veya sınırlı sayıda kuruluş (yani sınırlı veya örgütsel kariyer) bağlamında gerçekleşmekteydi. Ancak, günümüzde insanlar daha çok, birden fazla organizasyon ve hatta farklı endüstrilerde çeşitli pozisyonlardan oluşan, kendileri tarafından yönetilen, temelsiz kariyerleri daha sık deneyimlemektedirler. Bu durumu anlatan bir örnek olarak 90'lı yıllarda ABD'de yaşanan ekonomik değişim gösterilebilmektedir. Yaşanan bu değişim iş gücü piyasasının dinamiklerini etkilemiş ve büyük bir iş kaybı dalgası yaratmıştır. Böyle bir ortamda işini kaybeden bireyler bununla başa çıkmaya çalışırken organizasyonlarda kalan bireyler de çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Kariyer kavramı yönünden değerlendirildiğinde bu çalkantılı ortam bireylerin iş gücü piyasasında hayatta kalmak için değişim yönetimi konusunda güçlü olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Değişim yönetimi, sürekli çalışmayı ve değişikliklere hızlı uyum sağlamayı gerektirdiğinden çalışanlarda öncelikli olarak aranan bir yetkinlik halini almıştır. Bu yetkinliğe sahip çalışanlar daha proaktif olarak nitelendirilmektedir (Fugate ve diğerleri, 2004: 15). Fugate ve arkadaşları bu proaktif davranışları bireylerin çalışma durumlarını olumlu yönde etkileyen aktif ajanlar olarak değerlendirmiş ve bireyi merkeze alan bir istihdam edilebilirlik modeli geliştirmişlerdir.

Bu model bir bireyin istihdam edilebilirliğinin bir grup insan merkezli olmasını öngörmektedir. Çalışanlar, günümüz ekonomisinde meydana gelen işle ilgili sayısız değişikliklere adapte olmalarını sağlamak için sinerjistik olarak bir araya geldikleri yapılar içindedirler. Buna göre istihdam edilebilirlik, uyarlanabilirliği teşvik eden bireysel özellikleri içeren psiko-sosyal bir yapıdır (Fugate ve diğerleri, 2004: 16).

Psiko sosyal yapı olarak istihdam edilebilirlik üç boyuttan oluşmaktadır: kişisel uyum yeteneği, kariyer kimliği ile sosyal ve beşeri sermaye. İstihdam edilebilirlik bu üç boyutun kesişiminde bulunmaktadır (Fugate ve diğerleri, 2004: 19).

Şekil 2: İstihdam Edilebilirlik Modeli



Kaynak: Fugate ve diğerleri, 2004: 19

Bireysel uyum yeteneği: Değişim ortamına uyum sağlama yeteneği, proaktif davranışlara sebep olan bireysel farklılıklardan ortaya çıkmaktadır. Bu yetenek, kişinin iyimser tutumları, öğrenme eğilimi, değişime açık olması, içsel kontrol odağı ile açıklanabilen proaktif davranma eğilimi ve değişimi yönetebilme becerisi, kendine yetebilme gücü ile birlikte ifade edilmektedir. Bu beş alt başlıkta başarılı olan çalışanların istihdam edilebilirliklerinin yüksek olduğundan söz edilebilir (Seçer, 2007: 147).

İyimser tutumlara sahip çalışanlar değişim ortamında var oluşlarını sürdürebilmek için gösterdikleri çabayı bir öğrenme fırsatı olarak

değerlendirmektedirler. Bu nedenle iç motivasyonları yüksek olur, organizasyondaki kariyer fırsatlarını görürler ve istihdam edilebilirliklerini böylece arttırmış olurlar. Öğrenme eğilimi yüksek olan çalışanlar, sahip oldukları bilgi ve becerileri sürekli bir biçimde geliştirmeye devam ederler. Bu da istihdam edilebilirliklerini olumlu yönde etkilemektedir (Özgür, 2015, 98). Değişime açık çalışanlar ise karşılaştıkları değişiklikleri bir tehdit olarak görmezler. Değişikliklerin beraberinde getirdiği yeni deneyimlere açıktırlar böylece uyum yetenekleri gelişmiştir. İçsel kontrol odağı kavramı, çalışanın yaptığı işin sonuçlarına bireysel yetenek ve çabaları ile ulaşabileceklerine duyduğu inancı ifade etmektedir (Özgür, 2015, 99). İçsel kontrol odağı gelişmiş bir çalışan, “Şansım yaver giderse proje başarılı olur.” yerine “Bu projede, çevik proje yönetim tekniği uyguladım, böylece müşterinin değişen isteklerine hızlı cevap vererek nihai sonuca hızlı bir biçimde ve istenildiği şekliyle ulaşabildim. Bu sayede projenin başarılı olması bizim için kaçınılmaz bir sonuç olacak.” ifadelerini kullanacaktır.

Bireysel uyum yeteneğinin oluşmasını sağlayan bu unsurlara güçlü bir biçimde sahip olan bireylerin istihdam edilebilirlik seviyelerinin yüksek olacağı net bir biçimde ifade edilebilmektedir. Böylece bireyler, olası iş fırsatlarını kolaylıkla yakalayabilir ya da içinde bulundukları örgüte kolaylıkla fayda sağlayabilirler.

Kariyer kimliği: Çalışanın önceki deneyimlerini, içinde bulunduğu zaman diliminde örgütte üstlendiği ve yarınlarda kendisini bekleyen rolleri resmeden hikayeler olarak tanımlanabilmektedir. Bu hikayeler çalışanlar için mesleki değerlerinin temeli sayılırken aynı zamanda içinde bulundukları toplum tarafından da anlamlı bir yerde değerlendirilmelerini sağlamaktadır (Seçer, 2007: 148). Aynı zamanda kariyer kimliği bireyin çalışma ortamındaki varlığını tanımlamasını sağlamaktadır (Özgür, 2015: 97). “Kariyer kimliği doğası gereği geçmiş ve bugünü anlamlandırmayı içerdiği ve geleceğe yön verdiği için boydamsaldır.” (Yılmaz, 2009:74). Kariyer kimliği bireyin özgüveni ile doğrudan ilgilidir. İşsiz bireylerin özgüvenlerinin düşük olma eğilimi bulunmaktadır. Bununla birlikte kariyer kimliği güçlü olan bireyler özgüvenlerini bir işe ya da organizasyona

bağlamaksızın doğrudan kendilerine bağlı olarak tanımlamaktadırlar. Bu da yüksek bir istihdam edilebilirlik durumunu beraberinde getirmektedir.

Sosyal ve beşeri sermaye: Bireyin sosyal bir ağ içinde kişisel ya da kurumsal ilişkiler kurması şeklinde tanımlanabilmektedir (Özgür, 2015: 97). Sosyal ağlar içerisindeki ilişkileri ifade eden sosyal ve beşeri sermaye kavramı bireysel, toplumsal ve ekonomik alanlarda gelişime etki eden bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışan sahip olduğu sosyal ağlardaki etkileşim sayesinde bilgi birikimini arttırabilir ve içinde bulunduğu organizasyona sağladığı katma değeri bu şekilde arttırabilmektedir. Aynı zamanda iş gücü piyasasının nabzını tutarak kendisi için olası iş fırsatları yaratabilir ya da var olan fırsatları fark edebilmektedir. Sosyal ağ içinde bulunma, etkileşimi sürdürme konusu günümüzde bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Önemi giderek artan bu konu çalışmamızın istihdam edilebilirlik becerileri bölümünde daha detaylı olarak irdelenmektedir.

Psiko sosyal yapı olarak istihdam edilebilirlik kavramı bireyi merkezine alan yapısı ile ön plana çıkmaktadır. Birey iş gücü piyasasındaki konumunu korumak ve geliştirmek için tüm sorumluluğu neredeyse yalnız başına üstlenmektedir. Bu, bireyi yalnızlaştırırken sosyal ağları iş yörüngesinde güçlendirmek beraberinde çıkarların ön planda olduğu bir ilişkiler bütünü oluşturabilmektedir. Sosyal ilişkiler ağının doğru yönetilmediği durumlarda, eş-dost, yakın arkadaş ilişkilerini kapsayan kayırmacılık davranışlarını ifade eden kronizm kavramı ile karşı karşıya kalınabilmektedir (Sezici ve Yıldız, 2017: 58). Böyle bir durumda da örgütsel, toplumsal ve bireysel açıdan istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmekte, özellikle örgütsel bağlılık durumdan olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

1.2.4. Algılanan İstihdam Edilebilirlik Modeli

Algılanan istihdam edilebilirlik kişinin içinde bulunduğu örgüt içindeki farklı rollere ya da örgüt dışındaki farklı iş fırsatlarına ne kadar uygun olduğu ile ilgili kendi değerlendirmesini ifade etmektedir. Bu, kişinin sahip olduğu teknik ve davranışsal yetkinliklere bağlı olarak iş bulma potansiyelini kendi kendine

yorumlaması yani öznel bir değerlendirme olarak kabul edilmektedir. Bu durumda ortaya çıkan sonuç kişinin iş gücü piyasasındaki gerçek yerini, iş bulma potansiyelini ifade etmekten uzaktır, sadece kendi düşüncelerine ve yorumuna dayanmaktadır.

Algılanan istihdam edilebilirlik, istihdam edilebilirliği etkileyen neredeyse bütün faktörlerden etkilenmektedir. Çünkü kişinin kendi istihdam edilebilirliği ile ilgili algısı bireysel ve yapısal faktörlerin etkisi söz konusu olabilmektedir. Bu noktada eğitilmiş bir kişi istihdam edilebilirlik seviyesini eğitimsiz birine göre daha yüksek değerlendirebilmekte ya da emeklilik yaşına yakın olan bir kişi yeni bir iş bulma olasılığını kendine göre genç birinden daha düşük görebilmektedir.

Ayrıca ülkenin içinde bulunduğu durum da algılanan istihdam edilebilirliği etkileyen yapısal bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Ülke ekonomisi içinde, üretimi arttırmak amacıyla yerli ve yabancı yatırımlar çeşitli teşvik programları ile destekleniyorsa bu işgücü piyasasında oluşacak olası iş fırsatlarının sayısının artacağını düşündüreceğinden kişi iş bulma potansiyelinin yüksek olduğunu düşünebilir ve bu durumda kendisi ile ilgili istihdam edilebilirlik algısının seviyesi artış gösterebilmektedir (Gerçek ve Elmas Atay, 2017: 93).

Bu model bağlamında istihdam edilebilirlik kavramı, içsel ve dışsal olarak iki farklı alt başlık altında ele alınabilir. Bu tanımlamaların kapsamına halihazırda bir örgütte iş görmeye devam eden kişiler dahil olmaktadır. İş gücü piyasasında bulunmayan kişilerin iş bulma potansiyellerini değerlendirdikleri durum dikkate alınmamıştır. İçsel istihdam edilebilirlik kişinin hali hazırda içinde bulunduğu işletmede karşısına çıkabilecek kariyer olanaklarından doğan, örgüt içi istihdam edilebilirliği ile ilgili algısını ifade etmektedir. Dışsal istihdam edilebilirlik ise kişinin örgüt dışında farklı iş fırsatlarını çekme potansiyelini nasıl algıladığı ile ilgilenmektedir (Forrier vd., 2015: 58).

Algılanan istihdam edilebilirlik kavramı bir örgüte bağlı olarak çalışan kişiler için farklı bir anlam ifade ederken henüz bir iş bulmamış fakat arayışlarına devam eden bir kişi için farklı bir anlam ifade etmektedir. Henüz iş gücü piyasasına girememiş kişi bu piyasaya girebilmek için sahip olduğu yetkinlikleri değerlendirir ve bu amaca hizmet eden bütün bilgi birikimi, tutum ve davranışları ile sahip olduğu sosyal ilişki ağı kendisinin istihdam edilebilirliğini ifade

etmektedir. Hali hazırda bir örgütte çalışan kişi için ise bundan çok daha farklı bir anlam ifade eder; kişi içinde bulunduğu örgütte daha fazla sorumluluk alacağı rollere geçme potansiyeli ile iş gücü piyasasında farklı örgütlerde bulunan potansiyel işlere geçmesini sağlayacak yetkinlik, tutum ve davranışlarını istihdam edilebilirlik olarak değerlendirmektedir.

Yapılan araştırmalar, algılanan istihdam edilebilirliğin kişinin örgüt dışına doğru gerçekleştireceği yer değiştirme olasılığını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Buna göre iş gücü piyasasındaki istihdam edilebilirliğini yüksek olarak değerlendiren kişi örgüt dışındaki fırsatları değerlendirmeye olumlu bakmaktadır (Çakmak Otluoğlu, 2014: 35).

Sonuç olarak algılanan istihdam edilebilirlik bireyin kişisel algısını yansıtan öznel bir değerlendirme olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle istihdam edilebilirliği etkileyen faktörlerin çoğu ile ilişkili durumda olduğu görülmektedir (Seçer, 2007: 151).

1.2.5. Eby ve Buch İstihdam Edilebilirlik Modeli

İş ile ilgili yetkinliklerin anahtar değişken olarak kabul edildiği modeldir. Eby ve Buch tarafından geliştirilen bu model insan sermayesi teorisi tarafından da doğrulanabilen bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Kişinin sahip olduğu bireysel insan sermayesi onun bilgi birikimini, yetkinlik ve becerileri ile deneyimlerini kazancını ve/veya verimliliğini arttırmada olumlu etki yaratmaktadır. Burada insan sermayesinin, ücret ve verimlilik artışı kadar yeni kariyer fırsatlarını da çekmeye destek olmasına etkisi göz ardı edilmemelidir. İnsan sermayesine en önemli yatırım eğitim ve yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik yapılacak çalışmalarla sağlanmaktadır. Örgütlerin bu amaçla gerçekleştirdikleri eğitim programlarının kalitesi de oldukça önem teşkil etmektedir. Yapılan araştırmalara göre bir örgütte son 12 ayda gerçekleştirilen eğitimler ve bu eğitimlerin süreleri incelenmiştir. Ancak beklenenin aksine gerçekleştirilen eğitim programının algılanan istihdam edilebilirlikle arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Bu da göstermektedir ki istihdam edilebilirliği

arttırmak için yapılan çalışmaların sıklığı ve süresi içeriğinin kalitesinden daha önemli bulunmamaktadır (Wittekind ve diğerleri, 2009: 568).

1.2.6. İstihdam Edilebilirlik Yönelimi Modeli

İstihdam edilebilirlik kavramını örgütsel olarak ele alan çalışmaların sayısı yüksek olmamakla birlikte yapılan araştırmalar konunun organizasyonlar açısından da oldukça önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle bireysel istihdam edilebilirlik çalışmalarına ait sonuçların örgütsel açıdan yorumlanması ve örgütsel istihdam edilebilirlik çalışmaları ile birlikte değerlendirilmesi istihdam edilebilirliğin örgütlerin gelişimi için bir araç olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

İstihdam edilebilirlik Yönelimi Modeli, organizasyonun esnekliğini arttırmak amacıyla ortaya çıkan değişikliklere karşı gösterilen tutumlarla ilişkilidir. Bu yönüyle çalışanın gelişimi için tetikleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda çalışanların istihdam edilebilirlik yönelimlerinin organizasyon tarafından teşvik edilmesinin organizasyon için yaratacağı olumlu sonuçlara odaklanmaktadır (Özgür, 2015:108).

Van Dam tarafından tanımlanan İstihdam edilebilirlik Yönelimi Modeli, açıklık, inisiyatif alma, kıdem gibi bireysel özellikler ile örgütsel destek ve kariyer geliştirme desteği gibi örgütsel tutumlar, istihdam edilebilirlik yönelimi modelinin belirleyicileridir. Bu belirleyiciler kariyer değerleri ve örgütsel bağlılık değişkenleri aracılığı ile istihdam edilebilirlik yönelimi modeli ile ilişkilendirilmektedir (Seçer, 2007: 129).

Bireysel olarak değerlendirildiğinde açıklık, değişime ve öğrenmeye açıklığı ifade etmektedir. İnisiyatif alma ise çalışanın kendi kendine harekete geçme özelliğini ifade etmektedir. Bu iki özelliğe sahip çalışanların istihdam edilebilirlik seviyelerinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte aynı organizasyonda çalışma süresi yüksek olan çalışanların gelişime katkı sağlamadaki istekliliklerinin yüksek olmadığı yani istihdam edilebilirlik yönelimi ile kıdem arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Özgür, 2015:108).

Örgütsel olarak değerlendirildiğinde örgütsel destek, çalışanın organizasyonun hedefleri doğrultusunda geliştirilmesine ortam hazırlayan, ona özgür bir yaratıcı düşünme kültürü, iş güvencesi, yüksek iletişim ortamı gibi imkanlar sunan bir ortamı ifade etmektedir. Kariyer geliştirme desteği ise çalışanların yöneticileri tarafından desteklendiği ve teşvik edildiği bir ortamı ifade etmektedir.

Model kariyer değerleri açısından değerlendirildiğinde, yönetim becerisi, güvence ve istikrar ile çeşitlilik değerlerine sahip çalışanların bu değerleri ile istihdam edilebilirlik yönelimleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Teknik – fonksiyonel kariyer değeri yüksek bir çalışanın ise tek bir alanda uzmanlaşmak istemesi ve çeşitliliğe uzak durması nedeni ile bu değer ve istihdam edilebilirlik yönelimi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Özgür, 2015: 109).

İstihdam edilebilirlik, organizasyonların değişen çevre koşullarında rekabet edebilirliklerini korumaları için önemli bir gereklilikken, kariyer planlarını gerçekleştirmek isteyen çalışanlar için de kritik bir gerekliliktir. İstihdam edilebilirlik bireyin işini yerine getirmek ya da yeni oluşan işin sorumluluklarını alabilmek için teknik ve davranışsal yetkinliklerini geliştirmesi ve onları en yüksek seviyede kullanma anlamını taşımaktadır. Buna bağlı olarak organizasyonların yeni bir ürün ya da hizmet talebini karşılayabilmeleri için yüksek istihdam edilebilirliğe sahip çalışanlara sahip olmaları kritik önem taşımaktadır. Organizasyon yapısındaki, teknolojiye ilişkin değişiklikler, çalışanların yeni roller üstlenmelerini, mevcut iş davranışlarını değiştirmelerini ve yeni beceriler edinmelerini gerektirmektedir. Örgütler, çalışanların bireysel gelişimini destekleyen bir kültür yaratarak istihdam edilebilirlik yönelimlerini teşvik etmektedirler. Örneğin, Hollandalı bir telekom şirketi, çalışanlarının eğitim ve öğretimi, kariyer rehberliği ve mobilite atölyeleri için özel bir bütçe harcayabilecekleri bir “istihdam edilebilirlik web sitesi” uygulayarak çalışanlarının istihdam edilebilirlik yönünü arttırmayı hedeflemiştir. Bunu yaparak, çalışanlarının değişime daha hazırlıklı olmasını sağlamaktadırlar, çünkü şirket sürekli değişim ve eşzamanlı olarak küçülmeye gitmek durumunda olduğu bir süreçtedir. Bu süreçte değerli çalışanlarının kuruma bağlı kalması oldukça büyük

bir önem göstermektedir. Araştırmalar, çalışanların kültürü gelişime yönelik algıladıklarında örgütsel değişimlere daha olumlu tepki verdiğini göstermektedir. Ancak organizasyonlar, bir taraftan işçilerin istihdam edilebilirlik yönelimlerini teşvik etmekte, diğer taraftan çalışanlarını elde tutmak arasında bir ikilemle karşı karşıya kalmaktadırlar. İstihdam edilebilirlik odaklı çalışanlar, organizasyon içindeki ve dışındaki fırsatları kolayca belirleyebilmekte ve öngörebilmektedirler. İstihdam edilebilirlik yönelimini teşvik etmek, böylece organizasyonun esnekliğini ve devamlılığını tehdit eden işten ayrılmaların artışı ile sonuçlanabilmektedir. Cazip insan kaynakları uygulamaları ile işten ayrılmalar önlenirken, aynı zamanda çalışanların istihdam yönelimi desteklenebilmektedir (Nauta ve diğerleri, 2009: 234).

Bu model istihdam edilebilirlik kavramını örgütsel açıdan değerlendirmesi nedeni ile yapılan çalışmalara farklı bir bakış açısı getirmektedir. İstihdam edilebilirliği arttırmak için örgüte düşen sorumlulukları tanımlaması ve organizasyonun gelişimi için konunun ne kadar önemli olduğunu vurgulaması nedeniyle literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

1.2.7. İçsel ve Dışsal İstihdam Edilebilirlik Modeli

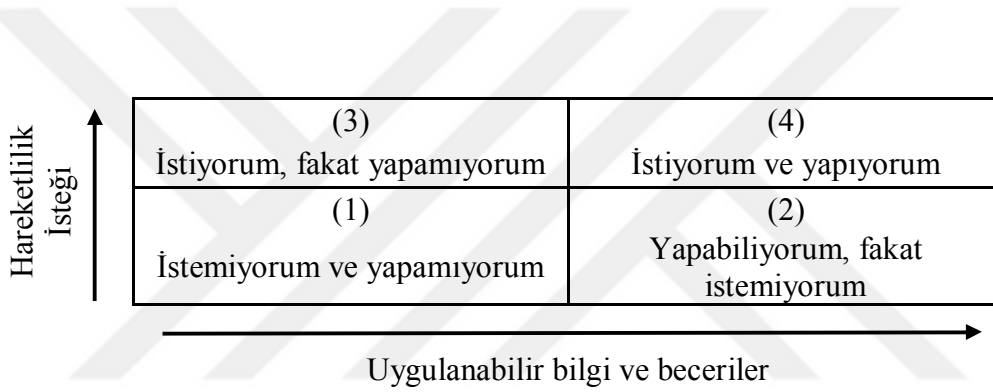
İçsel ve Dışsal İstihdam Edilebilirlik Modeli, istihdam edilebilirlik kavramını örgütsel açıdan değerlendirerek örgüt içi yani içsel ve örgüt dışı yani dışsal istihdam edilebilirlik olarak ele almaktadır. Model istihdam edilebilirliğin geliştirilmesi sorumluluğunu hem çalışana hem örgüte vermektedir. Çünkü istihdam edilebilirliğin teşvik edilmesi çalışan ve örgüt arasındaki yeni psikolojik sözleşmenin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Özgür, 2015: 87).

Kluymants ve Ott tarafından geliştirilen bu modelde istihdam edilebilirliğin üç bileşenden etkilendiği ifade edilmektedir. Bireyin sahip olduğu teknik bilgi ve beceri, hareketlilik isteği ve iş gücü piyasası bilgisi istihdam edilebilirliğini belirleyen bileşenlerdir (Kluymants ve Ott, 1999; 264). Örneğin çalışanın içinde bulunduğu örgüt ve iş gücü piyasasının gereklilikleri ile örtüşen teknik ve davranışsal yetkinliklere sahip olması onun istihdam edilebilirliğinin yüksek olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca yine içinde bulundukları

örgütü ve iş gücü piyasasının dinamiklerini bilmeleri, tutum ve davranışlarını buna göre şekillendirmeleri bireysel istihdam edilebilirliklerini arttırmaktadır. Bireyin işgücü piyasası hakkında bilgi sahibi olması sadece iş fırsatlarını yakalamasını sağlamaz aynı zamanda kendi uzmanlığı ile ilgili bilgisini geliştirmesine de katkı sağlamaktadır. Hareketlilik isteği ise iş gücü piyasası ya da örgüt içinde görev değişikliklerine karşı istekli olup olmaması ile ilgilidir.

Modelde dışsal istihdam edilebilirlik kavramı bir tablo aracılığıyla açıklanmaktadır.

Şekil 3: İstihdam Edilebilirliği Geliştirmek Üzere Dört Başlangıç Noktası



Kaynak: Kluymants ve Ott, 1999; 266

Bu şekle göre dışsal istihdam edilebilirlik açıklanırken çalışanın sahip olduğu iki istihdam edilebilirlik göstergesi üzerinde durulmaktadır. Bunlar değişikliğe gönüllülük (hareketlilik isteği) ve kullanılabilir yetkinliklerdir (uygulanabilir bilgi ve beceriler). Şekli kısaca açıklamak gerekirse:

1. alanda çalışan; dış piyasanın kendisinden beklediği teknik ve davranışsal yetkinliklere sahip değildir ve değişikliğe gönüllü değildir. Bu çalışan profilinin istihdam edilebilirlik seviyesinin yüksek olduğundan bahsedilememektedir.
2. alanda çalışan; dış piyasanın kendisinden beklediği teknik ve davranışsal yetkinliklere sahiptir, tutum ve davranışlarıyla bunu gözler önüne serer. Aktif bir iş arayışı yoktur ancak beklemediği anda gelecek yüksek kazanımlı bir teklif iş değişikliği fikrini gündeme getirebilir.

3. alanda çalışan; dış piyasanın kendisinden beklediği teknik ve davranışsal yetkinliklere sahip değildir fakat değişikliğe gönüllüdür. Bu alandaki çalışanlar gelişim sağlamak için çeşitli eğitim programlarına katılabilirler.

4. alanda çalışan; dış piyasanın kendisinden beklediği teknik ve davranışsal yetkinliklere sahiptir ve değişikliğe gönüllüdür. Bu profildeki çalışanları örgütte tutabilmek için iş zenginleştirme, sorumluluk alanını genişletme gibi uygulamalar gerçekleştirilebilir.

Bu tablo içsel istihdam edilebilirlik açısından değerlendirildiğinde insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlayacak nitelikte verilere ulaşılabilmektedir.

Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde istihdam edilebilirliği arttırmanın avantajları yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Avantajlarından yukarıda detaylı bir biçimde bahsedilen konunun en büyük dezavantajı çalışanların istihdam edilebilirlikleri arttığında verimlilikleri artarken işten ayrılma eğilimleri de artmaktadır (Seçer, 2007: 144).

1.2.8. Sanayi İstihdam Edilebilirlik Endeksi

İstihdam edilebilirlik kavramı iktisadi açıdan değerlendirildiğinde iş gücü talebi ve iş gücü arzı kavramlarından yola çıkılarak bir tanımlama yapabilmek mümkün olmaktadır. Grip ve arkadaşları iş gücü arz ve talebinin birbirinden etkilenecek kavramlar olduğunu bu nedenle istihdam edilebilirlik ihtiyacındaki sektörler arası değişimin hesaba katılması gerekliliğini gündeme getirmişlerdir. Bu bakış açısıyla sanayi düzeyinde istihdam edilebilirlik modeli oluşturulmuştur. Bu çalışma sayesinde tek bir endeks kullanarak çeşitli sanayi sektörleri içinde işgücünün istihdam edilebilirliğinin değerlendirmesi sağlanmaktadır (Grip ve arkadaşları, 2004: 217).

Sanayi istihdam edilebilirlik endeksi, dört aşamalı bir yapıdan oluşmaktadır (Seçer, 2007: 116). Her aşama kendisini tanımlayan çeşitli boyutlarda değerlendirilmektedir.

İlk aşama; mevcut çalışanların istihdam edilebilirlik seviyelerinin belirlenmesidir. Bu aşama altı alt boyut ile ölçülmektedir (Yılmaz, 2009: 71).

Hareketli olma istekliliği; çalışanın organizasyonun içinde ve ya dışında yani iş gücü piyasası içinde hareketli olma isteğini ifade etmektedir. Böylece çalışan deneyimini çeşitlendirmesini sağlayacak bilgiye sahip olabilecektir.

Hareketli olma kapasitesi; çalışanların sahip oldukları deneyimleri hareketlilik kapasiteleri ile geliştirmelerini ifade etmektedir. Böylece çalışanlar deneyimlerini birden fazla alanda (organizasyon içi ya da dışı) çeşitlendirebileceklerdir. Bireyin organizasyondaki kıdemi, iş gücü piyasasındaki kıdemi ve yaşı hareketli olma kapasitesini etkileyen unsurlardır. Çalışanın yaşı ile hareket istekliliğinin ters orantılı olduğu bilinmektedir.

Eğitime katılma istekliliği; çalışanın eğitim faaliyetlerine katılmak için kaynak ayırma (zaman ve para gibi) istekliliğini ifade etmektedir. Özellikle teknolojinin hızla geliştiği bu dönemde eğitim, çalışanların bilgilerini güncel ve geçerli tutmak için başvuracakları yegane unsur olarak değer görmektedir.

Eğitime katılma kapasitesi; eğitime katılma isteğinin bir çıktısı olarak değerlendirilen eğitime katılma kapasitesi çalışanın eğitim saatlerinin toplamıyla ifade edilebilmektedir.

İşlevsel esneklik istekliliği; çalışanların organizasyon içinde farklı görevlerde rol alabilme isteği olarak ifade edilmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için çalışanların geniş bir yelpazede teknik yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir.

İşlevsel esneklik kapasitesi; çalışanın organizasyon içerisinde farklı görevlerde rol alabilmesini ifade etmektedir. Bunu gerçekleştirebilen çalışan farklı görevleri gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan teknik yetkinliklere sahiptir (Yılmaz, 2005: 72). İşlevsel esneklik kapasitesi olmayan çalışanın istekli olması bir anlam ifade etmemektedir. Çünkü istese de gereken bilgi ile donatılmış olmadığında görevi yerine getiremeyecektir (Özgür, 2015; 104).

İkinci aşama; ilgili sektördeki sosyal gelişmelerin istihdam edilebilirlik gereksinimlerini ne şekilde etkilediğinin belirlenmesidir. Burada en önemli etki ilgili sektörde yaşanan gelişmeler ve iş gücü piyasasının sahip olduğu özelliklerdir. Bu etkiyi yaratan dinamikler; çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerinin ihtiyacı karşılama seviyesini etkileyen teknolojik gelişmeler, teknolojik gelişmelerin neden olduğu örgütsel değişimlere çalışanların uyum gösterme becerisi ve son

olarak iş gücü piyasasındaki arzı şekillendiren demografik özelliklerdir. Bu dinamikler istihdam edilebilirlik ihtiyaçlarını doğrudan etkilemektedir.

Üçüncü aşama; sektörel farklılıkların çalışanların istihdam edilebilirliklerini hangi şartlarda etkilediğinin belirlenmesidir. Kişiler bireysel istek ve tercihleri ile iş gücü piyasası tarafından sağlanan destekler ile başarı sağlayabilmektedirler (Özgür, 2015: 105 - 106).

Dördüncü aşamada; ilk üç aşamanın sonuçlarını girdi olarak kabul ederek bütünsel değerlendirmenin sağlandığı aşamadır.

Bu ölçek sayesinde istihdam edilebilirlik, farklı sektörler ve farklı bölgeler arasında karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilmektedir (Seçer, 2007: 120).

Grip ve arkadaşları yarattıkları istihdam edilebilir endeksinin bileşenleri ile istihdam edilebilirlik ihtiyacını belirlemek üzere sektörler arasındaki farklılıkları ortaya koyabilmişler ancak bu bileşenlerin, bireyin iş gücü piyasasında fark edilebilirliğini arttırdığına dair herhangi bir bulgu ortaya koymamışlardır (Yılmaz, 2009; 72).

1.2.9. McQuaid ve Lindsays İstihdam Edilebilirlik Modeli

McQuaid ve Lindsays, yerel, ulusal ve uluslararası işgücü piyasası politikalarının önemini tartışarak, istihdam edilebilirliğin çalışma tanımlarını dikkate alarak, kavramın tarihsel gelişimini izleyerek ve 2000’li yılların başında İngiltere işgücü piyasası politikasında nasıl uygulandığını inceleyerek istihdam edilebilirlik kavramını analiz etmişlerdir (McQuaid ve diğerleri, 2005; 215). Bu çalışmadan yola çıkarak istihdam edilebilirlik kavramını, üç bileşen ile açıklamışlardır; 1) kişiye özgü faktörler, 2) kişiye özgü durumlar, 3) kişi dışındaki faktörlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde model, istihdama konu olan çalışan ile ilgili verilen işe alım kararının farklı koşullar altında farklı olabileceği durumunu vurgulamaktadır.

Kişiye özgü faktörler; kişinin yaşından, fiziksel özelliklerine, eğitilebilirliğinden, mesleki ve davranışsal yetkinliklerine, liderlik becerilerine, değişikliğe uyum sağlama becerisinden, milliyetine, sağlık durumundan istihdam durumuna, ücret beklentisinden deneyim seviyesine tamamen kendisi ile ilgili

olan konulara bağılı olarak sahip olduğu istihdam edilebilirlik özelliklerini ifade eder.

Kişiyi özgü durumlar; tamamen kişiyi özgü ailevi şartları ve bir yerden bir yere erişimi ifade eden hareketlilik kabiliyetini ifade etmektedir. Kişinin ekonomik olarak destek olduğu kişilerin varlığı, ikametgâhının işyerine olan yakınlığı gibi durumları kapsamaktadır. Bu özellikler kişinin istihdam edilebilirliğini etkileyebilmektedir.

Kişiden dışındaki faktörler; kişinin içinde bulunduğu iş gücü piyasasının durumu, içinde bulunduğu bölgenin jeo-politik konumu, hükümetin istihdamı destekleyici politikaları gibi kişiden bağımsız olarak gelişen durumları ifade etmektedir.

McQuaid ve Lindays İstihdam Edilebilirlik Modeli, bireyin bilgi, beceri ve davranışlarına odaklanan istihdam edilebilirlik yaklaşımlarını, sadece bireyi merkeze alan dar bir bakış açısı olarak değerlendirmektedir. İş gücü piyasasının ve ekonominin istihdam edilebilirlik kavramına etkisini yerel, ulusal ve uluslararası çerçevede değerlendirerek kavramı tanımlamada ihmal edilmiş bir unsurun altını çizmektedirler. Böylece kavramın çerçevesini genişleterek literatüre katkı sağlamışlardır (akt. Özgür, 2015: 114).

Bu model istihdam edilebilirliği bireye bağılı ve bireye bağılı olmayan çok çeşitli boyutlarda değerlendirmiş olup çalışmanın kapsamının çok geniş olması pek çok değişkenin etkisine dair detaylı bir sonuç verdiğinden makro düzeyde gerçekleştirilecek istihdamı artırma çalışmalarına ışık tutabilecektir (Seçer, 2007: 125).

1.2.10. Üniversite Öğrencileri ve Mezunların İstihdam Edilebilirliği

Üniversite öğrencisi ve yeni mezunların istihdam edilebilirliği konusu henüz okuldan mezun olmadan ya da mezun olur olmaz hızlı bir biçimde iş piyasasına katılmak isteyen bireylerin sahip olması gereken özellikler üzerinde durmaktadır. Bu konuda en önemli ve ilk nokta kişilerin eğitim aldıkları alanın iş gücü piyasasındaki konumunu bilmeleri olarak değerlendirilmektedir. Bu bilgiye sahip olmayan kişiler iş gücü piyasasında nerede olacaklarını bilemezler ve iş

arama sürecinde büyük zorluklarla karşılaşabilmektedirler. Ayrıca bireyler aldıkları eğitimin onlara kazandırdığı yetkinliklerin farkında olmalıdır. Eğer kazandıkları yetkinliklerin farkında olmazlarsa onları aktif hale getirme imkanları da bulunmayacaktır (Seçer, 2007: 127).

Konuyu daha yakından inceleyebilmek için eğitim-istihdam ilişkisini incelemek anlamlı olacaktır. Bireylere eğitim sayesinde kazandırılacak bilgi, beceri ve yetkinlikler ile iş gücü piyasasında ihtiyaç duyulan niteliklerin örtüşmesi, bununla birlikte eğitimin kişinin iş gücü piyasasındaki konumunu nasıl etkileyeceği konusu tartışılırken iş gücü piyasasının aktörlerinin görüşleri ve yönlendirmeleri eğitim-istihdam ilişkisinin doğru kurgulanması açısından oldukça önem arz etmektedir. Eğitim-istihdam ilişkisinin doğru kurgulanması makro düzeyde oluşturulacak istihdam politikalarına ışık tutacağından oldukça önemlidir (Özaydın ve diğerleri, 2009; 143). Çünkü yeni teknolojiler, gelişmekte olan küresel pazarlar ve belirsiz işgücü gereksinimleri, yetenekli mezunlara duyulan ihtiyacı arttırmaktadır. Bu nedenle mezunlar ve endüstri ile üniversiteler arasındaki ortaklığın çok önemli olduğu savunulmaktadır (Ferns ve diğerleri, 2019: 99).

Üniversiteler son yıllarda mezunların çalışmaya hazır olmalarını sağlayamamakla eleştirilmektedirler. Bunun önüne geçebilmek için Çalışmaya Entegre Öğrenme Sistemi geliştirilmiştir ve böylece üniversitelerin çalışmaya hazır mezunlar yetiştirmesi ve ulusal hesap verebilirliklerini sağlamaları amaçlanmaktadır. Sistem işyerinde Çalışmaya Entegre Öğrenme programı uygulayarak öğrencilere daha fazla tam zamanlı istihdam imkanı sağlandığını ve mezun olduktan sonra genellikle daha yüksek seviyelerde ortalama maaş ile başladıklarını göstermektedir. Ayrıca programa katılan öğrencilere uygulanan anket sonuçlarına göre sistemin tüm öğrenme stratejilerinin içinde en uyarıcı, eğlenceli ve etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca Çalışmaya Entegre Öğrenme programı, öğrencinin kalıcılığını arttırmakta, akademik bakış açısı ve kariyerini netleştirmektedir. Bununla birlikte derinlemesine öğrenmeyi teşvik eder, motivasyonu ve bağlılığı kolaylaştırır ve öğrencilerin yaşam boyu öğrenmeye yönelik beceriler ve özellikler kazanmalarını sağlamaktadır (Ferns ve diğerleri, 2019: 100).

Diğer taraftan yapılan farklı bir araştırma üniversite öğrencilerinin diplomalarını almalarının ardından iş görme edimini gerçekleştirecekleri örgütü seçerken hangi faktörlere dikkat ettiğini ortaya koymaktadır. Sonuçlar incelendiğinde çalışma koşulları ve terfi fırsatları ilk sırada değerlendirilirken ikinci sırada örgütün ana faaliyet alanı, kültürü ve rekabet gücünün bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç göstermektedir ki mezun olduğu anda mesleki ve kişisel farkındalığı yüksek olan bireyler nihai kararlarını verirken doğru faktörlere odaklanmakta güçlük çekmeyebilmektedirler (Baş ve diğerleri, 2011: 439).

Konu algılanan istihdam edilebilirlik açısından değerlendirildiğinde ise özgüven ve saha deneyiminin gençlerin istihdam edilebilirlik algılarını etkilediği gözlemlenmektedir. Öğrenci ve yeni mezunların istihdam edilebilirlik algısını arttırmada, bu gençlerin seçeneklere bakmalarını ve daha sonra ne yapacakları konusunda olumlu kararlar almalarını sağlayan en etkili iki faktör, staj tecrübesi (saha deneyimi) ve kendi kendine yönetilen kariyer davranışı (özgüven ile desteklenmektedir) olarak belirtilmektedir. Bireysel davranışı kendi kendine yönetme, kendi kendine işe alınabilirlik algılarının artmasına ve bunun sonucunda başarı olasılığının artmasına ve istihdam olanaklarının gelişmesine neden olmaktadır (Qenani ve diğerleri, 2014: 11).

Uluslararası Genç Liderler Akademisi tarafından hazırlanan ve 2013 yılında yayınlanan “Gençlik İstihdam Edilebilirliği Önündeki Engeller” isimli bir araştırma işverenlerin konuyla ilgili görüşünü ortaya koymakta ve yazına yerinde bir katkı sağlamaktadır. Araştırma İzmir, İstanbul ve Ankara’da gençlerle yapılan odak grup çalışmaları ile 3 şehirde, 11 işverenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Konuyla ilgili olarak işverenlerin değerlendirmelerini sıralayacak olursak;

- Özel sektör ve kamu sektörünün hem fikir oldukları görüş gençlerin potansiyellerini geliştirerek nasıl işgücü piyasasına uygun hale getirebilecekleri konusunda bilgi sahibi olmamaları. Bu durumun ortadan kaldırılabilmesi için gençlerin önce bu durumun farkına varmaları daha sonra da staj, gönüllü çalışma, kısa zamanlı çalışma, vb. gibi ders dışında etkinlikler, yabancı dil öğrenme gibi çalışmalar gerçekleştirmeleri önerilmektedir.

- Özel sektör görüşü ise gençlerin aldıkları teorik eğitimle uygulamada kullanacakları bilginin örtüşmediği yönündedir.
- Özel sektör ve kamu sektörünün hem fikir oldukları bir diğer görüş ise özel sektör ücretlerinin düşük olmasıdır. Organizasyonlar gençlerden yüksek istihdam edilebilirlik beklerken gençler de bunu sağlayabilmek için kendilerine yatırım yapmaktadırlar. Kendine yatırım yapan gençlerin de düşük ücret ile çalışmak istemedikleri ve bir işe yerleşmek yerine iş arayışına devam etmeyi tercih ettikleri belirtilmektedir.
- Son olarak gençlik istihdamındaki kısıtlardan birinin de yatırım eksikliği olduğu belirtilmektedir (Akdoğan, 2013: 24-25).

Görülüyor ki gençlik istihdamının önündeki kısıtları kaldırmak için mikro ve makro düzeyde yapılacak çalışmalar engellerin kaldırılabilmesi için önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Akdoğan, 2013: 25). Ayrıca üniversite tarafından iyi hazırlanmış, öğrencilere, özyönetim davranışını geliştirme ve yükseköğretimde iken deneysel öğrenmeyi kullanma fırsatı verilmelidir. Üniversite bu fırsatları sağlamakla, öğrencilerin neyi seçtiklerini ve nedenini bilmelerini sağlamaktadır. Aktif öğrenmenin doğası bu farkındalığı ve bağlılığı içermektedir ve bireyin istihdam edilebilirlik becerilerine olumlu katkı sağlamaktadır (Qenani ve diğerleri, 2014: 13).

1.2.11. Sürdürülebilir İstihdam Edilebilirlik Modeli

Sürdürülebilir İstihdam Edilebilirlik, çalışanlar, organizasyonlar ve toplum için hayati öneme sahip bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel olarak, çalışanların iş yaşamları boyunca gösterdikleri iş yapma kapasitelerini ifade eder. İş yaşamına katılım bireyler, organizasyonlar ve bir bütün olarak toplum için önemli olduğundan, bireylerin işlerini yürütebilme yetenekleri esastır. Bireyler için iş, anlam, finansal güvenlik ve sosyal temas sağlamaktadır. Organizasyonların hayatta kalabilmek için ihtiyaç duyduğu önemli faktörlerden biri üretken çalışanlardır. Toplumsal açıdan ise ekonomik refahı sağlamak için mümkün olduğu kadar çok bireyin işgücü piyasasına katılması önem arz etmektedir. Ayrıca, nüfusun yaşlanması, uzun ömür, teknolojiye hızlı değişiklikler ve işin

doğasındaki değişiklikler, hem toplumda bireylerin sürdürülebilir istihdam edilebilirliğini teşvik etme ihtiyacını, hem de bunu gerçekleştirmenin karmaşıklığını daha da arttırmaktadır (Fleuren ve diğerleri, 2016: 557). Diğer taraftan emeklilik maliyetlerindeki artış bireylerin geçmişe oranla daha uzun süre iş gücü piyasasında kalmaları gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Organizasyonlar ise gençleşen iş gücü ile birlikte yaşlı çalışanlarının katkısına daha fazla güvenmek durumunda kalmaktadırlar. Bu iki durum göz önüne alındığında özellikle yaşlı çalışanların sürdürülebilir istihdamının giderek daha önemli bir hal alacağı görülmektedir (Van Dam ve diğerleri, 2016: 1-2).

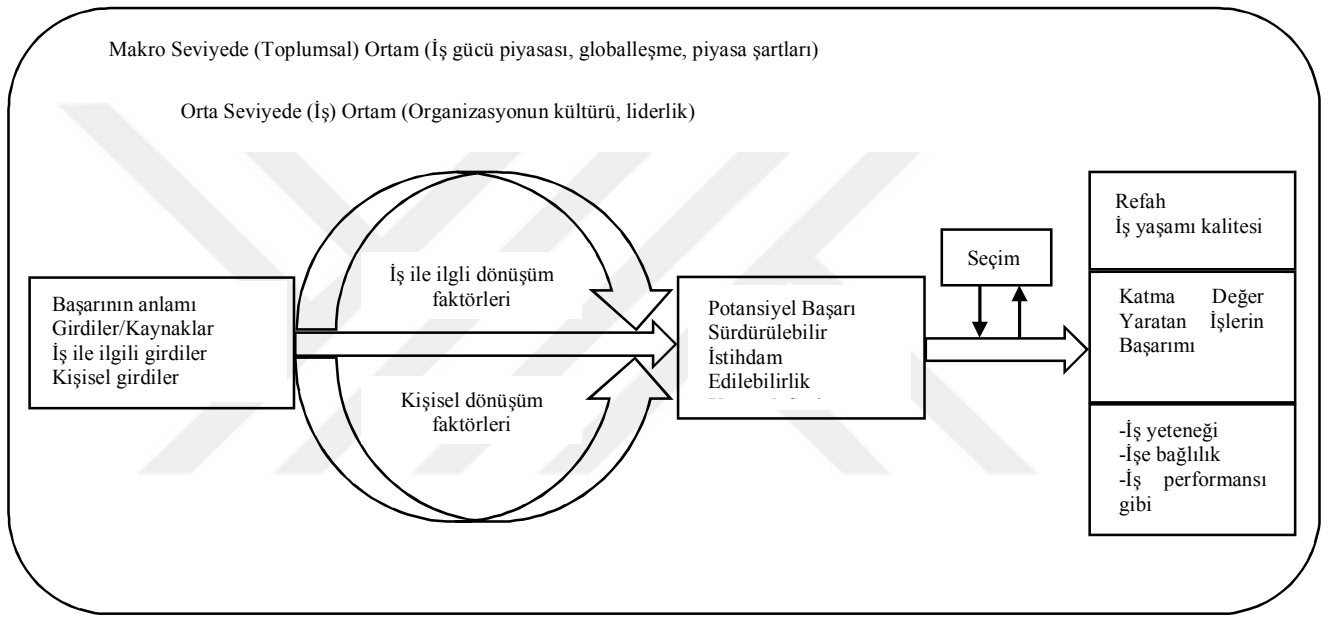
Jonathan Holslag modern toplumların çalışma yapısını anlattığı Cennetin Gücü isimli kitabında, insanın varlığını sürdürmek için ihtiyaç duyduğu değerlere dikkat çekmekte ve anlam, tanınma ve güvenlik gibi değerlerin iş ortamında karşılanabileceğini iddia etmektedir. Van Der Klink ve arkadaşları bu fikirden yola çıkarak sürdürülebilir istihdam ile değerlerin nasıl ilişkilendirilebileceğine dair kavramsal bir model üzerine çalışmışlardır. Modelde, bahsedilen değerlerin iş ortamında karşılanmasının bireylerin yeteneklerinin artması ve çalışmaya devam etme konusunda daha istekli olmaları sonucunu yaratacağı savunulmaktadır. Böylece bireylerin daha sürdürülebilir bir biçimde istihdam edilmesinden söz edilebilecektir (Van Der Klink ve diğerleri, 2016: 71).

Günümüzde, çalışanlar için iş, zorlu olmasına rağmen, gelir güvenliğinin yanı sıra önemli hedeflere ve değerlere ulaşabilecekleri bir yaşam alanı yaratmaktadır. Günümüz çalışanları, yaptıkları işlere bağlı olarak, yalnızca bir gelir değil, daha geniş bir yelpazede, katma değer yaratan sonuçlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu çalışanlar için iş (ve buna paralel olarak, istihdam ve istihdam edilebilirlik) bu daha geniş değerleri sağlayabiliyorsa sürdürülebilir olarak ifade edilebilmektedir. Model Sen tarafından geliştirilen yetenek kavramına dayanmaktadır. Buna göre bir bireyin sürdürülebilir istihdam edilebilirliğini, güvenlik, tanıma ve anlam gibi değerleri karşılayacak şekilde kaynakları yeteneklere ve daha sonra da işleyişe dönüştürmeyi nasıl başardığı belirlemektedir.

Sürdürülebilir istihdam edilebilirlik, çalışanların kariyerleri boyunca bir dizi yetenek şeklinde somut fırsatlar elde edebilmeleri anlamına gelmektedir. Sağlık ve refahlarını korurken bugün ve gelecekte çalışarak değerli bir katkı

yapmalarını sağlayacak gerekli koşullara sahip olmaktan memnuniyet duyarlar. Bunu iş yaşamları boyunca yapabilmeleri için bir taraftan uygun bir çalışma ortamı gerekirken bir taraftan da bu fırsatlardan yararlanmaya yönelik tutum ve motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. Çalışanların kişisel ve iş ile ilgili girdileri yeteneğe dönüştürebilmeleri için uygun kişisel ve çevresel şartlara ihtiyaçları bulunmaktadır (Van Der Klink ve diğerleri, 2016: 75).

Şekil 4: Yetenek Bakış Açısıyla Sürdürülebilir İstihdam Edilebilirlik Modeli



Bu tanımın merkezinde, çalışanın katma değer yaratan işler başarabilmesi ve bunun sürdürülebilmesi için somut fırsatlar (yetenekler) yer almaktadır. Bireylerin kişisel ve iş ile ilgili girdilerini bu yeteneklere dönüştürmelerini sağlayan kişisel ve çevresel şartların oluşması oldukça önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Van Der Klink ve arkadaşları bu tanım doğrultusunda, yetenek seti kavramının çok önemli bir rol oynadığı, sürdürülebilir bir istihdam edilebilirlik modeli geliştirmişlerdir. Model, bir çalışanın kendi bağlamında, değerli hedeflere ulaşmada seçimler yapmak için girdileri ya da kaynakları fırsatlara dönüştürebileceği süreci temsil etmektedir.

1.3. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK BECERİLERİ VE ÖĞRENME

İstihdam edilebilirlik kavramının bireysel, ekonomik ve toplumsal olarak oldukça büyük ve önemli etkilere sahip olduğu kanıtlanmıştır. 21. yüzyıl işyerlerinde, mesleğe özgü beceriler artık mezunların, işgücü piyasasının ihtiyaçlarını karşılamaları için yeterli değildir. Çalışanların bugünlerde istihdam edilebilirlik becerileri olarak adlandırılan ek bir beceri ve nitelik grubuna sahip olmaları beklenmektedir (Suarda ve diğerleri, 2017; 338). İstihdam edilebilirlik becerileri, iş piyasasına girmek, bu piyasa içerisinde kalmak ve hareket edebilir olmak için ihtiyaç duyulan becerileri ifade etmektedir. İstihdam edilebilirlik becerileri, eğitim ve öğretim ile iş dünyası arasındaki eksikliği kapatacak olan bir bağlantı olarak kabul edilmektedir (Suarda ve diğerleri, 2017; 340).

İstihdam edilebilirlik becerilerinin oluşturulması için yapılacak çalışmalar, öğrenme ve yaşam boyu öğrenme kavramlarından bağımsız olarak değerlendirilmemektedir.

1.3.1. İstihdam Edilebilirlik Becerileri

İstihdam edilebilirlik becerileri, iş gücü piyasasının ihtiyaç duyduğu yetkinlikler ile ortaya çıkmaktadır. Bu noktada önemli olan gelecekte iş gücü piyasasının ne tür yetkinliklere ihtiyaç duyacağını bugünden öngörmek ve bu yetkinliklere sahip iş gücünü bugünden yetiştirmektir.

Bununla birlikte istihdam edilebilirlik becerileri, modern işyerinde başarı için giderek daha fazla gerekli olan bir bilgi tabanı, uzmanlık düzeyi ve zihniyet gelişimini içeren bir grup temel yetenekler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. İstihdam edilebilirlik becerileri tipik olarak birçok iş pozisyonu için temel nitelikler olarak kabul edilmekte ve bu nedenle bir bireyin iş ortamındaki herhangi bir seviyedeki istihdam başarısı için giderek daha gerekli hale gelmektedir (Suarta ve diğerleri, 2017; 337).

İşgücü piyasası öğrenme çıktılarını gerçek hayatta kullandığından ve uyguladığından eğitim kalitesi ve eğitim politikası bundan ayrı olarak değerlendirilemez (Suarta ve diğerleri, 2017; 338). İstihdam edilebilirlik becerilerinin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde eğitimin rolü bu nedenle ön plana çıkmaktadır.

Diğer taraftan istihdam, yetişkinliğe geçiş sürecinin kritik bir boyutu olarak ele alınmaktadır (Arnau-Sabatés ve diğerleri, 2013: 1). Eğitim hayatını tamamlayan genç bireyler, mezuniyetleri sonrasında iş yaşamına katılarak yetişkin hayatına dair ilk başarılarını kazanmış olurlar. Böylece kişisel yaşamlarının sorumluluğunu ekonomik olarak da üstlenmektedirler. Toplum içerisinde yeni mezunların istihdamına yüklenen bu rol, istihdam edilmemiş bir yeni mezun için başarısızlık olarak tanımlanabilmekte bu da bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamasına engel olurken, mutsuzluk, işsizlik sürecinin uzaması durumunda ise depresyonu beraberinde getirebilmektedir. Yapılan uluslararası çalışmalar, gelişim sürecindeki gençlerin temel yaşam ve iş ile ilgili becerilerinde gözlemlenen eksikliklerin kariyerlerini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Arnau-Sabatés ve diğerleri, 2013: 3). Yaşanabilecek bu tip olumsuz sonuçların önüne geçmenin en etkin yöntemi temel istihdam edilebilirlik becerilerinin erken yaşlardan itibaren öğretilmesidir. Gençler mezuniyetlerinin çok öncesinde yaşam boyu istihdam edilebilirlik için hazırlanmalı böylece sadece mezuniyetleri sonrası istihdam piyasasına girmeleri sağlanmakla kalmaz aynı zamanda devamlı olarak iş gücü piyasasındaki varlıklarını sürdürmeleri sağlanacaktır (Arnau-Sabatés ve diğerleri, 2013: 6).

ABD Çalışma Bakanlığı'nın Gerekli Becerileri Kazandırma Komisyonu (SCANS), istihdam edilebilirlik becerilerini, çalışanların birincil giriş seviyesi

istihdamında iç potansiyelini geliştirmek için gerekli olan beceriler olarak tanımlamaktadır. Toplumun 16 yaşına kadar her çocuğa sağlaması gereken becerileri doğrular ve dört istihdam edilebilirlik alanını ortaya koymaktadır:

- 1- Temel beceriler: okuma, yazma, matematik, konuşma ve dinleme
- 2- Kişilerarası beceriler: sosyal, müzakere, liderlik, takım çalışması ve kültürel çeşitlilik
- 3- Kişisel nitelikler: öz saygı, özyönetim ve sorumluluk
- 4- Düşünme becerileri: yaratıcı düşünme, problem çözme, karar verme ve görselleştirme

Bu çalışma, diğer uluslararası çalışmalar ve araştırmalar için bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, bu beceriler giriş seviyesi istihdam ile ilgili olduğu için bir işi sürdürmek ve işyerinde terfi etmek için gereken yeterlilikler ile kişisel becerilerin tüm aşamalarında gereken yeterlilikleri içermemektedir, bu eleştiriler nedeni ile SCANS farklı yazarlar tarafından kabul edilmemektedir (Arnau-Sabatés ve diğerleri, 2013: 7).

Konu, ulusal ve uluslararası öneminden dolayı sürdürülebilir kalkınma politikaları içerisinde kendine yer bulmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma “Gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin günümüz kuşaklarının ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir kalkınma modeli” olarak tanımlanmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019). Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi'nin dördüncü hedefi “kapsayıcı ve eşit kalitede bir eğitim sağlamak ve herkes için yaşam boyu öğrenme fırsatlarını teşvik etme” ihtiyacını vurgulamaktadır. Hedefin 4.3 ve 4.4 maddeleri “uygun fiyatlı ve kaliteli teknik, mesleki ve yüksek öğrenim” ile “istihdam ve girişimcilik için teknik ve mesleki beceriler de dahil olmak üzere ilgili becerilere sahip genç ve yetişkin sayısını önemli ölçüde arttırma” ihtiyacını ortaya koymaktadır (Dewan ve Sarkar, 2017:6).

İstihdam edilebilirlik becerileri çerçevesi, 2012 UNESCO Gençlik ve Beceriler için Küresel İzleme Raporu ve devamında 2016 Küresel Eğitim İzleme Raporu'nda sınıflandırılmaktadır. Buna göre 4 beceri sınıfından bahsedilmektedir:

Temel beceri: okuryazarlık, matematik ile giderek artan oranda bilgi teknolojileri becerileri ve dijital okuryazarlık becerileri.

Aktarılabılır beceri: azim, öz kontrol, sosyal beceriler, problem çözme, iletişim, yaratıcılık, eleştirel düşünme, işbirliği becerileri (koordinasyon, iletişim, uyumsuzluk çözümü, karar verme ve müzakere), liderlik, finansal okuryazarlık, girişimcilik becerileri ile bilgi ve becerileri çeşitli iş ortamlarında dönüştürme ve uyarlama yeteneği.

Teknik ve mesleki beceriler: işe özgü ve belirli mesleklerle ilişkilendirilen beceriler.

Vatandaşlık becerileri: küresel, bölgesel, ulusal ve yerel konular hakkında bilgi sahibi olmak üzere daha geniş bir topluma ve ortak insanlığa ait olma duygusunu uyandırmayı ve daha sürdürülebilir ve barışçıl bir dünya için küresel, ulusal ve yerel düzeylerde sorumlu davranmayı amaçlayan beceriler.

Bu beceriler evde, okulda, sosyal alanlarda ve iş yerinde çok sayıda yolla edinilebilmektedir (Dewan ve Sarkar, 2017:7).

Eğitim, beceri ve işgücü piyasaları arasındaki ilişkiyi anlamak için eğitim göstergelerindeki zamana bağlı değişiklikleri anlamak ve bu verileri ekonomik ve sosyal kalkınma bağlamında değerlendirmek önemlidir. OECD veri platformu üye ülkeler için bu veriyi sağlayabilmektedir. Aynı şekilde Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı (PISA) raporu da eğitim, beceri ve işgücü piyasaları arasındaki ilişkiyi anlamak için veri sağlamaktadır. Buna göre PISA sonuçları, düşük PISA sonuçlarının, kişinin istihdam sonuçlarını iyileştirmek için mesleki eğitimden yararlanma kapasitesini olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Dewan ve Sarkar, 2017:7).

Başka bir çalışma, 2001 yılında Avustralya Bilim ve Eğitim Bakanlığının, işyerlerinde gerekli olan kritik jenerik beceriler üzerine sanayinin görüşlerini toplayan projesi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; İstihdam Becerileri Çerçevesi, Avustralya'daki yükseköğretimde istihdam edilebilirlik becerilerinin tartışılması için başlangıç noktası olarak gösterilmektedir. Raporda, günümüz çalışanları ve istihdam edilebilirlik becerilerini tanımlamak için sekiz beceri grubu için gerekli kişisel özellikler tanımlanmaktadır. Sekiz beceri grubu:

- 1- İletişim becerileri
- 2- Takım çalışması becerileri

- 3- Problem çözme becerileri
- 4- Girişim ve işletme becerileri
- 5- Planlama ve düzenleme becerileri
- 6- Kendi kendine yönetim becerileri
- 7- Öğrenme becerileri
- 8- Teknoloji becerileri

Bu sekiz beceri grubunu destekleyecek kişisel özellikler, işverenlerin istihdam edilebilirlik becerileri ve diğer teknik veya işe özgü beceriler kadar önemli olduğunu düşündüğü, beceri temelli olmayan davranışları ve tutumları tanımlamak için kullanılmaktadır. Kişisel özellikler arasında sadakat, bağlılık, dürüstlük ve bütünlük, coşku, güvenilirlik, kişisel sunum, olumlu benlik saygısı, mizah duygusu, işe ve ev yaşamında dengeli bir tutum, baskı, motivasyon ve uyarlanabilirlik ile başa çıkma becerisi bulunmaktadır (Suarta ve diğerleri, 2017; 338).

Bölgesel olarak gerçekleştirilen çalışmaların başında UNESCO'nun Asya-Pasifik bölgesindeki incelemeleri gelmektedir. Çalışma bu bölgedeki birçok eğitim sisteminin “enine yetkinlikleri” entegre ettiğini göstermektedir. Genel beceriler, insanların toplumun yeni ihtiyaçlarını karşılaması ve küresel işgücünde rekabet etmesi için kritik öneme sahip olduğundan bu kaçınılmaz bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmanın sonucunda, beş geniş beceri, yeterlilik, değer ve nitelik alanından oluşan UNESCO Enine Yeterlilikler Çerçevesi ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki tabloda yer alan her bir enine yeterlilik alanı, çeşitli beceri niteliklerinden oluşmaktadır.

Tablo 1: UNESCO Enine Yetkinlikler Çerçevesi

Alanlar	Anahtar Beceri ve Yetkinlik Örnekleri
Eleştirel ve inovatif düşünme	Yaratıcılık, girişimcilik, beceriklilik, uygulama becerileri, yansıtıcı düşünme, gerekçeli karar verme
Çever ile uyum becerisi	İletişim becerileri, örgütsel beceriler, takım çalışması, işbirliği, sosyallik, beraberlik, empati, şefkat
İçsel uyum becerisi	Öz disiplin, bağımsız öğrenme yeteneği, esneklik ve uyarlanabilirlik, öz farkındalık, sebat, öz motivasyon, şefkat, bütünlük, risk alma, öz saygı
Küresel vatandaşlık	Farkındalık, hoşgörü, açıklık, sorumluluk, çeşitliliğe saygı, etik anlayış, kültürlerarası anlayış, çatışmaları çözme yeteneği, demokratik katılım, çatışma çözme, çevreye saygı, ulusal kimlik, aidiyet duygusu
Medya ve bilgi okuryazarlığı	Bilgi teknolojileri, medya, kütüphaneler ve arşivler aracılığıyla bilgiye ulaşma, bilgiyi Bilgi teknolojileri yoluyla ifade etme ve iletme, demokratik süreçlere katılmak için medya ve Bilgi teknolojilerini kullanma, medya içeriğini analiz etme ve değerlendirme yeteneği.

Kaynak: Suarta ve diğerleri, 2017; 339.

Fryczyńska ve Ivanova çalışmalarında farklı bir istihdam edilebilirlik becerisine dikkat çekmektedirler: Sosyal ağ (Networking). Gerçekleştirdikleri anket çalışmasında sosyal ağı oluşturma yetkinliği ile istihdam edilebilirlik ve kariyer gelişimi arasında güçlü ve pozitif bir korelasyon olduğunu belirten hipotezlerin her ikisi de doğrulanmaktadır. İletişim ağı, bireylerin, iş ya da kariyer yararları amacıyla, başkalarıyla ilişkilerini geliştirme ve sürdürme çabalarını göstermektedir. Bireyler yetkinlik kaynaklarına dayalı yönetim ve insan sermayesi yönetimi bağlamında ağ kurmaya çalışmaktadır. Yeni ağ oluşturma, "şu anda ve gelecekte etkili bir şekilde çalışmak için kişiler arası ve bilgi teknolojileri araçlarıyla iletişim kurma ve iletişim kurma sırasında ortaya çıkan bilgi, beceri, tutum, değerler, nedenler" anlamına gelmektedir. İletişim ağı oluşturma yetkinliği iki boyutla belirlenir: (1) sosyal temasları kurma ve sürdürme süreci ve (2) kişilerarası ve uzak kanallar işlevi (Fryczyńska ve Ivanova, 2017; 337).

Tablo 2: İletişim Ağı Yetkinliği Konsepti

Kanal Perspektifi

↑	Teması uzaktan kurmak (Bilgi teknolojileri ile)	Teması uzaktan sürdürmek (Bilgi teknolojileri ile)
	Kişisel temas kurmak	Kişisel teması sürdürmek (Bilgi teknolojileri ile)
		→ Süreç Perspektifi

Kaynak: Fryczyńska ve Ivanova, 2017; 339.

Sonuç olarak, dört alt yetkinlikten bahsedilmektedir; kişiler arası temasları bilgi teknolojileri araçlarıyla ve kişisel temas ile kurmak, kişilerarası temasları birebirde sürdürmek ve bilgi teknolojileri araçlarıyla sürdürmek.

Bilgi çağı ve beraberinde sosyal medya ile teknoloji kullanımındaki artış iletişim kanallarının sayısını arttırmaktadır. Özellikle iş alanında içerik oluşturan ve paylaşım platformu yaratan uygulamalar fiziksel yakınlığına bakmaksızın ortak ilgi alanları bulunan bireyleri kolaylıkla bir araya getirebilmektedir. Örneğin Türkiye’de otomotiv alanında çalışan bir insan kaynakları uzmanı çok kolay bir biçimde Çin’de bulunan ve otomotiv sektöründe çalışan bir insan kaynakları uzmanı ile tanışabilmekte ve bilgi paylaşımında bulunabilmektedir. Bu sayede edindiği bilgilerle içinde bulunduğu organizasyonda katma değer yaratabilirken Çin’de oluşacak bir insan kaynakları uzmanı pozisyonuna başvuru yapabilmek için kendine farklı bir kanal yaratabilmektedir.

Yapılan çalışmalar istihdam edilebilirlik konusunun giderek derinleştiğinin kanıtı niteliğindedir. Öyle ki istihdam edilebilirliği etkileyen beceriler tanımlanmakta ve çeşitli sınıflandırma çalışmaları ile birbirinden ayrılmaktadır. Bu noktada bireyin istihdam edilebilirlik konusundaki rolü giderek daha dinamik bir hal alacak, üzerindeki sorumluluğun artması ile stres unsurunun artışında gözle görülür bir etki oluşabilecektir. Bir yandan teknolojiye hızlı değişimi takip ederek teknik yetkinliğini geliştirmek durumunda olan birey diğer taraftan iş

dünyasının değişen ortamında davranışsal yetkinliklerini de geliştirmek durumunda kalmaktadır. Bu konuda organizasyonlar ve hükümetler bireylere sağlayacakları gelişim imkanlarını sunmakta geri kalabilmektedir. Sürekli gelişim yolculuğunda yalnız kalan bireyin performansı ve motivasyonu bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir. Öz eleştiri yapmaktan uzak bazı organizasyonlar bireyin performans düşüklüğüne karşı bir sorumluluk hissetmemekte, kök nedeni tamamen bireye bağlayabilmektedir.

İstihdam edilebilirlik becerilerinin geliştirilmesi konusunda sorumluluğun birey, organizasyon ve hükümetler arasında hakkaniyetli bir biçimde dağıtılması refah seviyesi yüksek bireyler, yüksek verimlilik ve etkinliğe sahip organizasyonlar ve ülke düzeyinde yüksek sosyo ekonomik kalkınma için göz ardı edilmemesi gereken bir konu başlığı yaratmaktadır.

1.3.2. İstihdam Edilebilirlik Ve Öğrenme

Öğrenme, yarattığı etki ve istihdam edilebilirlik becerilerine sağladığı katkı nedeni ile istihdam edilebilirlik konusu içerisinde önemli bir yere sahiptir.

Türk Dil Kurumu öğrenmeyi öğrenmek işi olarak tanımlamaktadır. Başka bir bakış açısına göre öğrenme, deneyimlerin bir sonraki davranış bütününe etkisi olarak tanımlanabilmektedir. Bu betimlemeden yola çıkarak öğrenme, kuramsal düşüncelerden, uygulama ve deneyimlerden elde edilen bilgilerle, insan inançlarını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme süreci olarak değerlendirilebilmektedir (Özer, 2005: 107).

UNESCO'nun beceri sınıflandırmasında yer alan teknik ve mesleki beceriler yani işe özgü ve belirli mesleklerle ilişkilendirilen becerilerin geliştirilmesinde teknik bilginin davranış değişikliğine dönüşmesi yani öğrenme ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü işgücü piyasası öğrenme çıktılarını gerçek hayatta kullanmakta ve etkin bir biçimde uygulamaktadır (Suarta ve diğerleri, 2017: 337).

İş gücü piyasasında ihtiyaç duyulan bilginin beceriye dönüşme sürecinde ilk akla gelen eğitim hayatında öğrenilen bilgilerin uygulamaya dönüştürülmesinde en sık kullanılan yöntem olan staj uygulamasıdır. Öğrenciler

okullarında aldıkları uygulama derslerine ek olarak doğrudan bir organizasyonun içinde, teknik eğitimlerine uygun bir bölümde staj yaparak becerilerini geliştirebilmektedir. Staj; “öğrencinin meslek mensubu olduğunda yararlanacağı pratik mesleki bilgi ve beceriler ile mesleki değerlerin kazanıldığı bir dönemdir” (Dolmacı ve Duran, 2017: 256). Bu dönemin iyi planlanması ve verimli geçmesi sadece teknik yetkinliğin geliştirilmesine değil aynı zamanda bireyin organizasyonel işleyiş, ve iş hayatını öğrenmesi açısından da büyük önem taşımaktadır.

Meslek Yüksek Okulu öğrencileri arasında yapılan bir araştırmada, öğrencilerin önemli bir kısmı staj süresince sahip oldukları teorik bilgiyi uygulama imkanı bulduklarını belirtmiştir. Bu uygulamanın kariyer hedeflerine etkisi konusu ile ilgili olarak, uygulamanın sosyo-kültürel ve teknik gelişimlerine katkı sağlayarak kariyer hedeflerine ulaşmada olumlu bir etki yarattığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte uygulama süresince organizasyona ait yeterli bilgi ve belgeye ulaşma, yemek, ulaşım gibi konularda organizasyonlardan bekledikleri desteği göremediklerini belirtmişlerdir (Dolmacı ve Duran, 2017: 265). Benzer bir şekilde Giyim Üretim Teknolojisi, Elektronik Teknolojisi ile Elektrik programlarında kayıtlı öğrenciler ile staj uygulamasının etkinliğine yönelik bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, öğrencilerin uygulama süresince içinde bulundukları organizasyonda mesleki ve beceri eğitimini yetersiz buldukları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte koordinatör öğretim görevlileri ile yeteri kadar iletişim halinde olmadıklarını belirtmişlerdir (Tektaş ve diğerleri, 2016: 317).

Bu çalışmalar göstermektedir ki öğrenmenin en etkin yöntemlerinden biri olan, teori ve pratiğin birleştirildiği staj uygulamaları eğitim sisteminin bir parçası olarak kabul görmektedir. Bununla birlikte, öğrencilerin istihdam edilebilirlik becerilerini arttırmaya yönelik olan bu uygulamaların titizlikle tasarlanması ve uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Konu hakkında eğitim kurumları ve organizasyonlar sorumluluğu eşit bir biçimde paylaşmalı ve uygulamanın etkisini arttırmak için iş birliği halinde çalışmalıdırlar. İşbirliği çalışmalarına verilebilecek en iyi örnek ders içeriklerinin iş gücü piyasasına uyumlaştırılması, endüstride

kullanılan teknolojilere eğitim müfredatlarında yer verilmesi olarak değerlendirilebilmektedir.

Bu görüşün eleştirisi ise istihdam için eğitimin öğrenmeyi araçsallaştırarak işgücü piyasasında ihtiyaç duyulmayan öğrenmeleri önemsizleştirdiği yönündedir (Ömür, 2016; 445). Giderek daha çok gündeme gelen esnek çalışma uygulamaları işsizlik oranının artmasına neden olmaktadır. Bu durum iş güvencesi konusunda belirsizliği beraberinde getirirken toplumsal hayatı da etkilemektedir. Öyleki birey iş gücü piyasasındaki rekabet edebilirliğini ve istihdam edilebilirliğini kendi sağlamak için çalışmaktadır. Sonuç olarak yüksek maliyetlere katlanarak sertifika ve diploma elde eden birey buna rağmen beklediği istihdamı ve gelir artışını elde edemeyebilmektedir. Diğer taraftan bireyin sadece uzmanlık bilgisi gelişirken entelektüel alanda ihtiyaç duyacağı öğrenmeler göz ardı edilmektedir (Ömür, 2016; 429).

Diğer taraftan iş hayatında yer alan bir bireyin öğrendiklerini uygulamaya dönüştürebilmesi için de çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunların başında öğrenilen bilgilerin kullanımına ve yaratacağı katma değere odaklanan proje çalışmaları gelmektedir. Örneğin çevik proje yönetimi konusunda eğitim alan yazılım ekibinin, edindiği bilgileri öğrenmeye dönüştürebilmesi ve ekip üyelerinin teknik yetkinliğini arttırabilmesi için en az bir projeyi çevik proje yönetimi tekniğini kullanarak tamamlaması eğitimden beklenen verimin alınabilmesi için önem arz etmektedir. Bunun dışında, öğrenilen bilginin ekip üyelerine bir sunum ile aktarılması organizasyonel gelişimi desteklerken öğrenmeyi pekiştirerek bireylerin bilgiyi beceriye dönüştürmesini sağlamaktadır.

1.3.3. İstihdam Edilebilirlik Ve Yaşam Boyu Öğrenme

Yaşam boyu öğrenme kavramının, 1960'lı yıllarda yaşanan hümanist akımın bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir. Diğer taraftan endüstriyel ve toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında örgün eğitimin yeterli olmadığı bir ortamda yaşam boyu öğrenme kavramının kabul edilmesi ve benimsenmesi zorluk teşkil etmemiştir. Yaşam boyu öğrenme kavramı, bireysel, toplumsal ve istihdam yönüyle değerlendirildiğinde beceri ve yetkinlikleri arttırmak amacıyla

gerçekleştirilen ve yaşam boyunca devam eden bir öğrenme etkinliği olarak tanımlanabilmektedir (Güleç ve diğerleri, 2012: 38). 1970’li yıllarda UNESCO’nın politikalarında yer bulan kavramın sonraki yıllarda OECD ve Avrupa Birliği ülkelerince de sahiplenildiği görülmektedir. 1970 yılında UNESCO tarafından hazırlanan raporda yaşam boyu öğrenme kavramına ilişkin aşağıdaki konulara yer verilmektedir.

- 1- Eğitim imkanlarının okul yaşı sınırına bakılmaksızın değerlendirilmesi
- 2- Eğitimin hayat kalitesini arttıran bir unsur olarak değerlendirilmesinin sağlanması
- 3- Eğitim alanlarının günlük yaşamdaki ihtiyaçlara göre şekillendirilmesi
- 4- Eğitim konusundaki karar mekanizmasına çalışanların, ailelerin ve toplumda yer alan bireylerin eklenmesi
- 5- Eğitim ile ilgili olarak yapılacak çalışmalarda açık fikirli olunması (Güleç ve diğerleri, 2012: 35)

Avrupa Birliği Komisyonu’nun 2000 yılında açıkladığı Hayat Boyu Öğrenme Memorandumunda kavramın tanımlanması ve etkisinin arttırılmasında ihtiyaç duyulan stratejik unsurlar belirtilmektedir. Bu kapsamda yaşam boyu öğrenmenin 21. yüzyıldaki genel çerçevesi aşağıdaki ki haliyle açıklanmaktadır.

- 1- Toplumun tamamını kapsayan yeni temel beceriler
- 2- İnsan kaynaklarına daha fazla yatırım
- 3- Eğitimde yeniliklerin ve yeni yöntemlerin geliştirilmesi
- 4- Eğitime değer ve önem verilmesi
- 5- Rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yeniden gözden geçirilmesi
- 6- Eğitimin mümkün olduğunca öğrenenlere yakınlaştırılması (Yüksek Planlama Kurulu, 2014: 9).

Bu kavramla birlikte yetişmiş bireylerin eğitimi de gündeme gelmektedir. 19. yüzyıldan itibaren eğitim konusu devlet politikalarına girmekte ve bireyler çocuk yaştan itibaren okullarda eğitim görmeye başlamaktadır. Bu konu hükümetlerin en önemli sorumluluklarından biri olarak değerlendirilmektedir. Zaman içinde teknolojik çalışmalarda meydana gelen hızlı gelişmelerin sosyal yaşayışı oldukça etkilediği gözlemlenmektedir. Bu etkinin bir sonucu olarak bilginin günlük yaşayışa sağladığı katkının oranı giderek artmaktadır. Aynı

noktada çocukluk döneminde okulda alınan eğitim ile sağlanan bilginin bireylerin ilerleyen yaşamlarında yetersiz kaldığı, dolayısıyla öğrenme kavramının okuldan sonra da devam etme gerekliliği ortaya çıkmaktadır. İlk kez İngiltere’de sanayi ortamında kritik pozisyonlarda görev alan kişiler ile ordu mensuplarının gelişim ihtiyacından yola çıkılarak yetişkin eğitimlerinin gündeme geldiği görülmektedir. Burada yapılan çalışmaları, devamında Danimarka, Montreal, Tokyo gibi dünyanın farklı yerlerinde yapılan çalışmalar takip etmiştir. 1960’lı yıllarda dünya çapında artan hayat boyu öğrenme konulu çalışmaların bazı yönleriyle geliştirilmeye ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir. Şöyle ki; devletlerin, hayat boyu öğrenme konusunu eğitim politikalarının bir parçası haline getirme konusunda çekince gösterdikleri gözlemlenmektedir, yetişkin eğitimi konusu ekonomik açıdan kendisine destek bulamamaktadır, eğitim seviyesi ve mesleki yeterlilikleri düşük kişiler hayat boyu öğrenme konusunda istekli davranmamaktadırlar (Aksoy, 2008: 30).

Yaşam boyu öğrenme; bireyi, hayatı kendi başına idame ettirebilme konusunda desteklemesi, tüm hayatını kapsaması, aslında hayat boyu yaşadığı deneyimlerin eğitimin kendisi olması, hayatın tamamının öğrenmenin kendisi olması durumu ile açıklanabilmektedir.

Otel işletmelerinde görev yapan çalışanlar ile yapılan bir araştırma, çalışanların teknik bilgi ve becerilerini arttırmak amacıyla katıldıkları eğitimin ve eğitim sonunda aldıkları sertifikanın, istihdam edilebilirliklerini olumlu yönde etkilediğini düşündüklerini ve bu konuya önem verdiklerini göstermektedir (Aksoy, 2008: 31).

Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre Türkiye’de yaşam boyu öğrenme faaliyetlerine katılım oranı 2006 yılında yüzde 1,8 iken 2012 yılında yüzde 3,2 ye yükselmiştir. Yine de bu oran Avrupa Birliği ülkelerinde yüzde 9 olan yaşam boyu öğrenme faaliyetlerine katılım oranının altındadır. Türkiye Yüksek Planlama Kurulu tarafından 2014 yılında onaylanan, Hayat Boyu Öğrenme Strateji Belgesinde, hayat boyu öğrenmenin sunumunun, farkındalığının ve erişimin artırılması yoluyla bu değerin yükseltilmesinin hedeflendiği belirtilmektedir (Yüksek Planlama Kurulu, 2014: 13).

Teknolojinin ve iş yapış şekillerinin hızla değiştiği günümüz dünyasında, bireylerin istihdam edilebilirlik becerilerini arttırmak ve değişime uyumlu hale getirebilmek için yaşam boyu öğrenme yaklaşımını, bireysel ve toplumsal düzeyde özümsemek gerekmektedir. Yaşam boyu öğrenme bireyin yaşam kalitesini arttıran, sahip olduğu yetkinlikleri arttırarak istihdam edilebilirliğine doğrudan etki eden, bu sayede toplumsal ilerlemeyi tetikleyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Toplumsal kalkınmayı tetikleyecek kadar büyük bir etkiye sahip olan yaşam boyu öğrenme ödevi sadece bireyin omuzlarına yüklenmemeli, birey bu yolculukta yalnızlaştırılmamalıdır. Bu noktada yaşam boyu öğrenmenin benimsenmesi ve etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için bireyler kadar organizasyonlar ve hükümetler de sorumlu tutulmaktadır.

1.4. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN İLİŞKİLİ OLDUĞU KAVRAMLAR

İstihdam edilebilirlik kavramı tarihsel gelişimi içerisinde farklı kavramlarla da ilişkilendirilmiştir. Öncelikle işverenin ve çalışanın karşılıklı sorumluluklarını ifade eden psikolojik sözleşme ile etkileşim halindedir. Çünkü çalışanın işverenden beklediği eğitim ve gelişim imkanlarının istihdam edilebilirlik ile doğrudan ilişkisi bulunduğundan çalışanın istihdam edilebilirliği psikolojik sözleşmenin içinde değerlendirme eğilimi bulunmaktadır. Bununla birlikte istihdam edilebilirliğin zaman içinde gösterdiği gelişim ile yavaş yavaş iş güvencesinin yerini almaya başladığı gözlemlenmektedir.

Diğer taraftan bireylerin iyi olma halinin de istihdam edilebilirlik ile ilişkili olduğu görülmektedir. Çünkü bireyin iş gücü piyasasında olup olmaması, iş gücü piyasasındaki yeri kişisel iyi olma halini doğrudan etkilemektedir. İstihdam edilebilirlik makro düzeyde ise istihdam politikalarının toplum açısından büyük öneme sahip olması nedeniyle sosyal politika ile yakından ilişkilidir.

1.4.1. İstihdam Edilebilirlik ve Psikolojik Sözleşme

İlk defa 1970’li yılların sonunda ortaya çıkan psikolojik sözleşme kavramı 2000’li yılların başında daha çok ilgi görmeye başlamıştır. Pek çok araştırmacı

tarafından tanımlanmaya çalışılan psikolojik sözleşme için; istihdam edilen kişi ile istihdam eden arasında meydana gelen, birbirlerinden umdukları tutum ve davranışları içine alan yazısız bir anlaşma, istihdam edilen kişinin istihdam eden ile aralarındaki istihdam ilişkisi doğduğu an ortaya çıkan ve karşılıklı olarak beklentilerini karşılayacaklarına inandıkları bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 26). Başka bir tanımda, çalışanların içinde bulundukları organizasyona, organizasyonların da çalışanlarına karşı yerine getirmekle yükümlü oldukları sorumluluklara dair çalışanların sahip olduğu algılara işaret etmektedir ve bu sorumlulukların yerine getirilmemesi de psikolojik sözleşme ihlali kavramını gündeme getirmektedir (Aslan ve Uyar, 2018: 2).

Günümüzde çalışanlar istihdam edilebilirliklerini arttırmak için ihtiyaç duydukları geliştirme faaliyetlerini de psikolojik sözleşmenin içinde kabul etmekte ve beklentilerinin karşılanacağına inanmaktadırlar. Ayrıca kariyer geliştirme fırsatlarının çalışanların psikolojik sözleşmelerinin merkezi bir bileşeni olduğu düşünülmektedir. Özellikle günümüzün yükselen değeri olan yazılım alanında çalışanlar için gelişme ve statü fırsatları en önemli motivasyon kaynaklarının başında gelmektedir (Scholarios ve diğerleri, 2010: 1036). Ayrıca yapılan araştırmalar çalışanın psikolojik sözleşmeye inancının tam olduğu bir ortamda örgütsel bağlılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bilgiden yola çıkarak istihdam edilebilirliği arttırmaya yönelik örgütsel sorumlulukların psikolojik sözleşmeye dahil olduğu dolayısıyla çalışanın güven duyduğu bir psikolojik sözleşmenin örgütsel bağlılığı arttırmada bir araç olarak değerlendirilebileceği sonucu ortaya çıkmaktadır (Mimaroglu, 2008: 165).

Psikolojik sözleşme çalışanların önem verdiği ve yazılı olmayan bu sözleşmenin ihlal edildiğini hissetmesi durumunda organizasyonu olumsuz etkileyecek sonuçların ortaya çıkabileceği bilinmektedir. Türkiye'nin İç Anadolu ve Akdeniz bölgelerinde, sağlık çalışanları ile psikolojik sözleşmenin ihlalinin etkileyeceği unsurları belirlemek üzere bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda psikolojik sözleşme ihlali algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönlü, “algılanan psikolojik sözleşme ihlalinin hissettirdikleri” ile “dış iş tatmini”, “iç iş tatmini” ve “işten ayrılma niyeti” arasında yine negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır (Aslan ve Uyar, 2018: 28).

Ayrıca psikolojik sözleşmenin çalışanın iyi olma durumunu olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Özçelik Bozkurt ve Özkoç, 2019: 269).

Psikolojik sözleşme çalışanların çalışma süreleri boyunca gündeminde olan ve herhangi bir sözleşme ihlali hissettiklerinde tepkilerini açıkça ortaya koydukları dinamik bir kavramdır. İş yapış şekilleri ve organizasyonel yapıların hızlı bir biçimde değiştiği günümüz iş gücü piyasasında psikolojik sözleşme özellikle organizasyonların üzerinde titizlikle durduğu bir konu olmalıdır. Yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin niteliği doğrudan psikolojik sözleşmeyi etkileyebileceğinden çeşitli insan kaynakları uygulamaları ile yönetici ve çalışanlar arasındaki bağ sağlamlaştırılmalıdır.

1.4.2. İstihdam Edilebilirlik ve İş Güvencesi

İş güvencesi 1980’li yıllarda yoğun bir biçimde gündeme gelmiş olup günümüzde de önemini korumaktadır. Özellikle 1980’li yıllarda bazı Avrupa ülkelerinde ve Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan şirket iflasları, belirli süreli hizmet sözleşmelerinin kullanımının sıklaşması gibi nedenlerle iş güvencesi, örgüt yaşamını etkileyen önemli bir unsur olarak akademik yazında yer bulmaktadır (Dığın ve Ünsar, 2010: 134).

“İş güvencesi, bir kimsenin bir işe girme konusunda sahip olduğu garantiyi ve bunun yanında işe girdikten sonra iş koşullarının işverence keyfi biçimde değiştirilmesini önleyecek mekanizma ile onun hizmet sözleşmesinin işverence keyfi olarak feshine karşı getirilen güvenceyi yani bir güvenceler yumağını anlatmaktadır” (Dereli, 2012: 238).

Klasik örgüt yönetimi ortamında, çalışanlar aynı örgüt içerisinde uzun süreli olarak varlıklarını sürdürmekte, işverenler de çalışanların iş güvencesini garanti altına almaktadır. Değişen örgüt yaşamı içerisinde ise sadece bir görev ya da örgüte bağlı kariyer gelişimi yaklaşımından uzaklaşmış, örgütlerin çalışanlarına uzun sürelerle iş güvencesi sağlama yaklaşımı giderek önemini kaybetmiştir. İstihdam edilebilirlik kavramı değişen bu ortamda ortaya çıkmıştır, iş güvencesizliğine karşı farklı bir seçenek olarak önerilmiştir. Çalışanın işgücü piyasasında ve örgütte devamlılığını sağlaması için sahip olduğu istihdam

edilebilirliğin yüksek seviyede olmasının önemi giderek desteklenen bir görüş haline gelmiştir (Gerçek ve Elmas Atay, 2017: 92).

İş güvencesinden farklı olarak, algılanan istihdam edilebilirlik, çalışanların “kendi kendini yönetme” hissini artırabilir. Aynı şekilde, bazı yazarlar algılanan istihdam edilebilirliğe bireyin kariyerini kontrol etme hissini eşlik edebileceğini ve bunun da çalışanların refahı ile ilişkili olabileceğini öne sürmektedirler. Geleneksel bir kariyer modeli örneğinde olduğu gibi, tek bir kuruluş bağlamında değil, çoklu istihdam ortamlarında ve örgütsel sınırlar arasında gelişen sınırsız kariyerlerin ortaya çıkmasına dair son gelişmeler ile benzer bir akıl yürütme çizgisi ifade edilmektedir. İş güvencesinin, çalışanların geleneksel kariyer modelindeki refahını öngörmede önemli olduğu varsayılırken, algılanan istihdam edilebilirlik sınırsız kariyer durumunda çalışanların refahını öngörebilmektedir (Silla I. ve diğerleri, 2009: 741).

1.4.3. İstihdam Edilebilirlik ve İyi Olma Hali (Kişisel Refah)

İyi olma hali; bireyin yaşamsal konumunu ifade etmektedir. Bu kavram pek çok disiplinin ilgi alanına girerek disiplinler arası bir bilgi kanalı oluşturmaktadır. Bu bakış açısıyla iyi olma hali; “yalnızca bir hastalık veya sakatlığa sahip olmayan kişi değil aynı zamanda psikolojik, sosyal ve ruhsal açıdan kendini iyi hissedebilen kişidir” şeklinde tanımlanabilmektedir (Özçelik Bozkurt ve Özkoç, 2019: 269).

İyi olma hali ile istihdam edilebilirlik kavramlarının birbiriyle olan ilişkisini ölçen pek çok çalışma bulunmaktadır. Çeşitli araştırmalardan elde edilen bulgular şöyledir:

- Çalışanların iyi olma hali ile algılanan istihdam edilebilirlik seviyesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.
- Algılanan istihdam edilebilirlik seviyesi fazla olan çalışanların mental sağlıklarının genel olarak iyi olduğu gözlemlenmektedir.
- Çalışanların algılanan istihdam edilebilirlik seviyesinin az olması ve iktisadi dalgalanmaların olumsuz etkileri ile ilgili negatif düşüncelerinin psikolojik sorunlara neden olduğu gözlemlenmektedir.

- Algılanan istihdam edilebilirlik seviyesi fazla olan çalışanların zihinsel yorgunluğunun düştüğü buna bağlı olarak da iyi olma halinin arttığı tespit edilmiştir (Özçelik Bozkurt ve Özkoç, 2019: 269).

İyi olma hali ve iş güvencesi arasındaki ilişkiyi istihdam edilebilirlik çerçevesinde değerlendiren bir çalışmada, 6 işletmeden toplamda 639 Belçikalı çalışana uygulanan anketin sonucunda; istihdam edilebilirliğin iş güvencesi ile aynı derecede yararlı olabileceğini, istihdam edilebilirliğin çalışanların refahı için iş güvencesinin olası olumsuz sonuçlarını azaltabileceği söylenebilmektedir. Sonuçlar, iş güvensizliğinin zayıf refahla ilgili olduğunu, istihdam edilebilirlik için böyle bir verinin bulunmadığını göstermektedir. Ayrıca, istihdam edilebilirlik, beklendiği gibi iş güvencesizliği ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi düzenlemektedir (Silla ve diğerleri, 2009: 739).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI

Örgütsel psikoloji alanında uzun süredir çalışılan örgütsel bağlılık, basit bir biçimde bireyin çalıştığı örgüte bağlanması olarak tanımlanabilmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalarda çalışanların işyerindeki davranışlarını öngörebilmek için örgütsel bağlılık ile ilgili olan bireysel ve örgütsel belirleyiciler ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu yolla çalışanların işyerinde çalışmaya devam etmesi sağlanmaya çalışılmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş, meslek, sendika ya da çalışılan işyeri ile ilgili olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar konuya tek bir açıdan yaklaşmamakta ve “neye bağlılık?” sorusunun yanıtını aramaktadır (Abraham, Renaud ve Saulquin, 2016: 16).

En genel ifade ile örgütsel bağlılık çalışanların örgütte yer almak ve çalışmak için istek duymasının bir ölçütü olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışanların işyerlerindeki bağlılıkları olarak değerlendirebileceğimiz örgütsel bağlılık, paylaşılan değerlerin örgüt içindeki çoğunluk tarafından benimsenmesi durumunda artış göstermektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütsel amaçlarla kendi kişisel amaçlarını bütünleştirmesi, örgütsel değerlere inanması ve örgüt faydasını gözeterek örgüt için çalışmaya devam etmek konusundaki karşı konulamaz isteğidir. Bireysel olarak çalışanların mutluluğu üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Daha yüksek bağlılık hisseden çalışanlar, daha düşük bağlılık hisseden çalışanlara göre örgütte kalmak için daha fazla istek duymaktadır. Bu da yüksek performansı beraberinde getirmektedir. Düşük bağlılık sahibi bireyler ise örgütten ayrılmaya daha fazla yatkındır. Bu da örgüt içerisinde çalışan devir hızının yükselmesine neden olmaktadır (Faisal, 2016: 14).

Örgütsel bağlılık amaçsal davranışlar bütünü olup motive edici bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgüt için çalışma isteğinin yanında örgüt içerisinde kalmak için önlenemeyen bir istek ve arzu duyma halidir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için yardım edip elinden gelenin en iyisini yapma

isteğine sahip olma ve örgütün amaçlarıyla bireysel amaçların uyumlu olması gibi nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Küçüközkan, 2015: 16).

Örgütsel bağlılığın tanımında bireyi merkeze alma ve bireysel amaç ve değerlerin karşılanması söz konusudur. Bireysel istek ve amaçların gerçekleştirilmesi için bireye imkân tanınması karşılığında birey örgütte sadakatle çalışmaya devam etmekte ve örgüt için özveride bulunabilmektedir. Bu tanım çerçevesinde örgütsel bağlılık, bireyin örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunup örgütün yararına hareket etmesi ve çalıştığı her ortamda ve her koşulda savunmasıdır (Yousef, 2017: 78).

Örgütsel bağlılık, yalnızca sadakatle bağlı olma durumu olmayıp, örgütün iyiliğini ve başarısını sağlayabilmek için sürekli çaba göstermekle de ilişkilidir. Bireysel olarak düşünüldüğünde işe gelirken “ayakları geri geri gitmeyen”, mutlu çalışanlar örgütte kalmak için daha istekli davranabilmektedir. Bu da yüksek performansı beraberinde getirmektedir. Buna karşılık daha düşük düzeyde bağlılık duyan çalışanlar ise işten ayrılmak konusunda daha istekli davranacaktır (Bağcı ve Akbaş, 2016: 551). Çalışanların gündelik yaşantılarında evlerinden daha fazla işyerlerinde vakit geçirdikleri düşünüldüğünde, çalışanların bağlılık düzeyini yükseltmek işverenlerin bir numaralı önceliği olmalıdır.

Örgütsel bağlılık, bireyin dahil olduğu örgüte karşı hissettiği özdeşleşme duygusunun bir derecesi olarak öncelikle bireyin örgütün amaçlarına inanmasını gerektirmektedir. Örgüt için elinden gelenin en iyisini ortaya koymak, ancak ve ancak bireyin örgütsel amaçların gerçekçiliğine olan yüksek inancı sayesinde mümkün olacaktır. Bu amaçların gerçekçiliği, bireyi örgütte kalmaya devam etmek konusunda ikna edici olmaktadır (Arı, Gülova ve Köse, 2017: 44).

Örgütsel bağlılığın bir diğer önemli amacı da çalışanların verimliliğidir. Verimliliği yüksek bir çalışana sahip olabilmek ise çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmaktan geçmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, örgütsel bağlılık hissetmeyen çalışanlara göre örgüt içerisindeki üretime daha fazla katılım gösterecektir (Ak & Sezer, 2017: 113).

Örgütsel bağlılığın çok çeşitli tanımı yapılmasına rağmen ortak görüş örgüt ile çalışan arasındaki ilişki olduğu yönündedir. Ancak bu ortak görüşe rağmen bu ilişkinin nasıl oluşturulacağı, yapısının ve içeriğinin nasıl olacağı

konusu üzerinde görüş farklılıkları devam etmektedir. Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin nasıl oluşturulacağı ve yapısı örgütsel bağlılığın farklı tanımlarının oluşmasına neden olmaktadır

Örgütsel bağlılık, örgüte sadakat, örgüt içerisinde yardım etme isteği ve örgütsel hedefler için elinden gelenin en iyisini yapmak gibi kendini örgüte adanma hedefi başta olmak üzere örgüte olan bağlılığın sürdürülmesi, bunun için istek duyma gibi tutum ve istekler olarak açıklanabilecektir (Gedik & Üstüner, 2017, s. 42).

Örgütsel bağlılığın motive edici ve amaçlara dayalı davranış bütünü olmasının yanı sıra örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için önlenemez bir istek olduğuna yönelik açıklamalar da yapılmaktadır. Bu açıklamadan hareketle örgütsel bağlılık, çalışanı merkeze alan ve onun istek, hedef ve değerlerini karşılayan, onların gerçekleşmesi için imkân sunan ve buna karşılık çalışanın da örgüt için çalışmaya istekli ve özverili olmasını, kendisini örgüte adanmasını ifade etmektedir (Oran, Bilir-Güler ve Bilir, 2016: 239). Bu bağlamda örgütsel bağlılığı çalışanların örgütsel değerler ve amaçlara katkı sağlaması ve içinde bulunduğu örgütü her koşulda savunması durumu olarak ifade etmek mümkündür.

Örgütsel bağlılık yalnızca işletmeye karşı bağlı olma durumu olarak gören yaklaşımlar olmakla birlikte bu kavram örgütsel çıktıların her zaman iyi olmasını isteme ve örgütün başarısını sağlamak amacıyla örgütte çalışanların düşüncelerini açıklama ve bu konuda çaba sarf etmeyi içeren bir süreçtir. Bu kapsamda çalışanların örgütsel değer ve amaçlara olan inancı ve yararı için çabalamaya istek duymak da örgütsel bağlılığın tanımları arasındadır (Şeker, Dağ ve Yalçınsoy, 2016: 5).

Bireysel anlamda düşünüldüğünde örgütsel bağlılığın yüksek olması ve örgütte kalmaya duyulan isteklilik yüksek performansa olumlu katkılar sunmaktadır. Örgütsel bağlılığın olmaması veya düşük olması durumunda ise çalışanlar işten ayrılmaya eğilimli olmaktadır. İnsanların yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirdikleri düşünüldüğünde örgütsel bağlılık büyük önem kazanmaktadır (Aksoy, 2017: 22).

Örgütsel bağlılık üzerine yapılan araştırmalar farklı örgütsel bağlılık tanımlarına yer verse de tanımların ortak noktasında örgütsel amaç ve değerlere gönülden bağlılık söz konusudur ve çalışanların kendilerini örgütleri ile özdeşleştirmesi ve sadık bir çalışan olma isteği ön plandadır.

Örgütlerin varlık sebebi olan mal ve hizmet üretim fonksiyonunun başarıya ulaşabilmesi için en önemli faktör şüphesiz insan kaynağıdır ve insan kaynağının çalıştığı örgüte karşı bağlılık hissetmesi istendik bir durumdur. Örgütsel bağlılıktan söz edebilmek için çalışanların eğitim ve tecrübesine önem veren örgütler ve örgütsel hedeflere uygun davranışlar sergileyen çalışanlar gereklidir. Böylece daha iyi kalitede mal ve hizmet üretmek, çetin rekabet koşullarında ayakta durmak ve kısacası örgütsel başarıyı artırmak mümkün hale gelmektedir (Posey, Roberts ve Lowry, 2015: 183).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılık, örgütsel psikoloji alanında sıklıkla çalışılıyorsa da konu ile ilişkili olan diğer kavramlar da söz konusudur. Mesleğe bağlılık, işe ya da göreve bağlılık, kariyer bağlılığı, iş arkadaşlarına bağlılık, yönetime bağlılık ve sadakat gibi konular, örgütsel bağlılık ile ilintilidir.

Mesleğe Bağlılık: Bireylerin sahip oldukları mesleklerini daha iyi yerine getirebilmek adına kendilerini geliştirmeleri için emek ve zaman harcamalarıdır. Mesleğe olan bağlılık ile örgütsel bağlılık birbirinden çok uzak kavramlar değildir. Örgüt içerisindeki çalışanların mesleklerine karşı profesyonel bir tutum sergilemesi ve çalışanların sahip olduğu mesleğe bağlılık duygusu, örgütsel bağlılıklarını da olumlu etkileyebilmektedir. Ancak bu ilişki doğrudan bir ilişki değil daha dolaylı bir ilişkidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer faktörlerin de varlığı gereklidir (Weng ve McElroy, 2012: 257).

İşe ya da Göreve Bağlılık: Çalışanların kendini iyi hissetmesi ve işe ya da üstlendiği sorumluluklara karşı olumlu davranışlar sergilemesi, işe olan bağlılığını olumlu etkilemektedir. İşine bağlı olan çalışanlar stresli iş ortamından uzaklaşır ve örgütsel bağlılıklarında olumlu gelişmeler gözlemlenir. İşe olan bağlılık, çalışanların dinçliği, ilginin işine verilmesi, konsantrasyon, işi için çaba sarf

etmesi, yaptığı işe karşı özenli olması gibi durumlar ile karakterizedir. İşe olan bağlılık, çalışanın performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Colquitt, Lepine, & Wesson, 2018, s. 69-70). Bununla birlikte işe olan bağlılık ile örgütsel bağlılık sıklıkla karıştırılmaktadır. İşe olan bağlılık, çalışanların üstlendikleri görevi ve işlerini özenle ve dikkatle yapmasıdır. Bu durum iş ahlakı gibi görülebilir. Çalışanlar, çalıştıkları örgüte karşı kendilerini bağlı hissetmeseler dahi sahip oldukları iş ahlakı gereği işlerini en iyi şekilde yerine getirebilirler. Dolayısıyla işe olan bağlılık örgütsel bağlılığı olumlu etkilemekle birlikte örgütsel bağlılık anlamına gelmemektedir.

Kariyer Bağlılığı: Kariyer, bireyin yalnızca mevcut çalıştığı işi değil, çalıştığı işteki kariyer yolu, yükselme imkanları, mesleğinden beklentileri ve arzuları gibi uzun soluklu bir süreci ifade etmektedir. Çalışanların kariyer beklentileri ile örgütün çalışanlara sunabileceği kariyer arasındaki uyum, çalışanların örgütte kalmak için daha fazla istek duymasına neden olmaktadır. Aksi bir durum, kariyer beklentilerinin karşılanmaması anlamına gelecektir ki bu da çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumsuz etkilere neden olacaktır (Duffy, Dik ve Steger, 2011: 211).

İş Arkadaşlarına Bağlılık: Çalışma arkadaşlarına karşı olan bağlılık, çalışanların örgütsel bağlılıklarını çoğu zaman olumlu etkilemektedir. İş ile ilgili zorlukların yenilmesinde iş arkadaşlarına karşı olan bağlılık çalışanlara faydalar sağlamaktadır. İş arkadaşlarına karşı bağlılık hisseden çalışanlar, iş arkadaşlarına daha fazla yardım etmekte ve yükünü hafifletmektedir. İş arkadaşlarına bağlı çalışanlar, geleceğe yönelik planlamalarında iş arkadaşlarına da yer vermektedir. Bu tip çalışanlar, işten ayrılması durumunda kaybedebileceği arkadaşlık ilişkilerini göze alamamak nedeniyle örgütlerine karşı bağlılık geliştirebilmektedir. Ayrıca sosyal aktivitelere daha fazla katılım göstermekte ve bunun sonucu olarak da örgüte karşı duygusal bir bağlılık oluşmaktadır (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2018: 67).

Yönetime Bağlılık: Çalışanların kanunlara, yönetmeliklere ve yönetim erkine karşı hissettiği bağlılıktır. Çalışanlar, yazılı kurallarda kendisinden beklenen şekilde davranarak bağlılığını göstermektedir. Bunun yanında gücü

elinde bulunduranlara karşı yakınlık hisseden çalışanların örgütsel bağlılıkları daha yüksek olmaktadır (Colquitt, Lepine ve Wesson, 2018: 69)

Sadakat: Sadakat, çalışanların görev ve sorumlulukları doğrultusunda kendilerini örgütle özdeşleştirmesi anlamına gelmektedir. Böylece örgütte kalmak için karşı konulamaz yoğun bir istek duymakta, gönüllü davranışlar sergilemekte ve gerektiğinde fedakârlık göstermektedirler. Sadakat düzeyi düşük olan çalışanlar, çıkar çatışması yaşandığında kendi çıkarlarını örgütsel çıkarların üzerinde tutabilmekte ve fedakarlıktan kaçınabilmektedir

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELLERİ

Örgütsel bağlılık konusu pek çok farklı disiplinin incelediği bir konudur. Bu disiplinler arası konumu sayesinde örgütsel bağlılık çeşitli teoriler ile literatüre geçmiştir. Temelde iki kategori altında incelendiği söylenebilir. Bu kategoriler örgütsel davranış uzmanlarının daha çok ağırlık verdiği tutumsal bağlılık ve sosyal psikologların daha çok ağırlık verdiği davranışsal bağlılıktır (Doğan, Kılıç, 2007:40).

Tutumsal bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, bireylerin çalışma ortamlarını değerlendirerek örgüte karşı sergiledikleri tutumların bir dışavurumudur. Bu tip bağlılık söz konusu olduğunda çalışanlar örgüt ile kendisini özdeşleşmiş hissetmekte kendisini örgütün önemli bir parçası olarak hissetmektedir. Tutumsal bağlılıkta örgütün çalışanları için sağlamış olduğu şartlar, bu şartların çalışanlar üzerinde oluşturduğu psikolojik durumlar ve bu psikolojik durumlar sonucunda geliştirilen davranışlar söz konusudur (Demirtaş & Şama, 2016, s. 286).

Tutumsal bağlılık yaklaşımının yanında sosyal psikologların ortaya attığı bir diğer bağlılık türü de davranışsal bağlılıktır. Bu tip bir bağlılıkta bağlılığın dışavurumu gözlemlenmektedir. Davranışsal bağlılıkta birey, geçmişte gerçekleştirdiği davranışları uyarınca örgütte kalmaya istek duymaktadır. Geçmişteki bu davranışlar, çalışanları bugün işten ayrılmamaya, devamsızlık yapmamaya ve örgütte kalmak için istekli olmaya itmektir (Demirtaş & Şama, 2016, s. 286).

Başka bir görüş ise örgütsel bağlılık ile ilgili farklı teorileri tek boyutlu ve çok boyutlu olarak değerlendirmektedir. Buna göre bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı tek boyutlu bir kavram olarak ele almış bazıları ise konuyu çok boyutlu bir kavram olarak görmüştür (Coşkun, 2007: 33). Diğer bir deyişle çalışanlar ya tutumsal ya davranışsal ya da hem tutumsal hem de davranışsal nedenlerle örgütsel bağlılık davranışı sergilerler.

2.3.1. Tutumsal Bağlılık

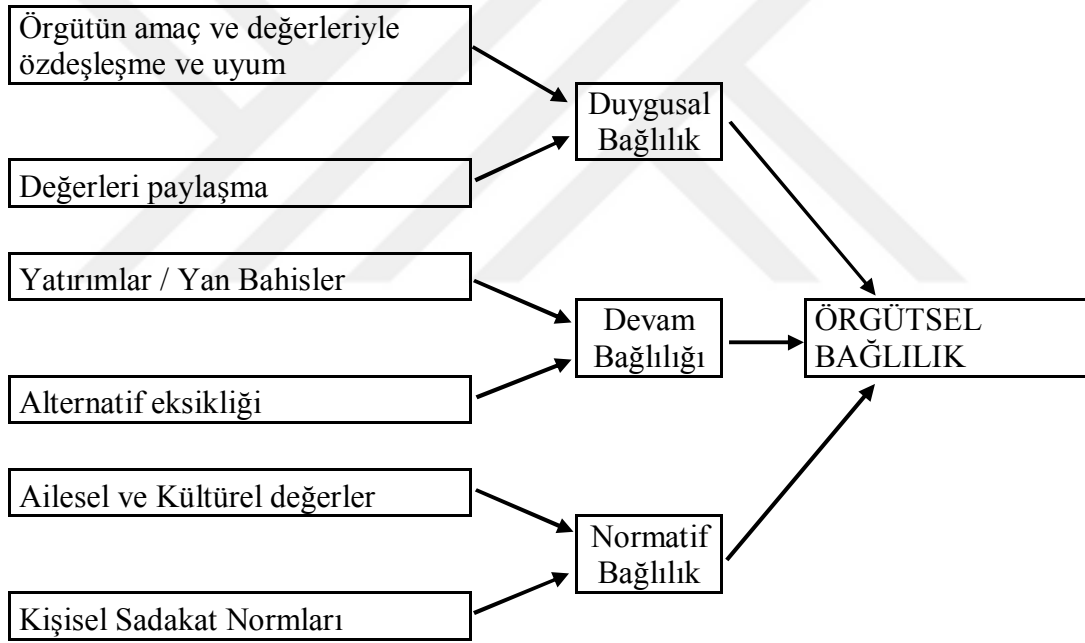
Tutumsal bağlılık, bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucunda oluşan duygusal bir dışavurumdur. Bu tip bir bağlılıkta birey, örgütle kendisini bütünleştirmekte ve kendisini örgütün gücü için önemli bir parça olarak görmektedir. Tutumsal bağlılık ile ilgili en önemli çalışmalar Kanter, Etzioni, Allen ve Meyer ile O'Reilly ve Chatman tarafından gerçekleştirilmiştir.

Kanter: Örgüt tarafından üyelere benimsetilen davranış kalıplarının bağlılık türlerini oluşturduğunu savunmaktadır. Bu türler, devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. *Devama Yönelik Bağlılık*, kişinin örgütün devamlılığına kendisini adanmasıdır. *Kenetlenme Bağlılığı*, bireyin önceki arkadaş çevresinden uzaklaşarak örgüt içerisindeki sosyal ilişkilere bağlanmasıdır. Son olarak *Kontrol Bağlılığı* ise örgüt üyelerinin liderin emirleri ve kurallarını devam ettirmesidir. Kanter'e göre bu üç bağlılık türü de birbiriyle ilişkilidir (Akyürek, Toygar ve Şener, 2013: 58).

Etzioni: Örgütsel bağlılığın ilk sınıflandırmalarından biridir. Etzioni, örgütsel bağlılığı, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak sınıflandırmıştır. *Ahlaki Bağlılık*, örgütsel amaçlar, değer ve normların çalışanlar tarafından içselleştirilmesine ve kendileriyle özdeşleştirmelerine dayanmaktadır. *Hesapçı Bağlılık*, örgüt ve çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisi temeline dayanmaktadır. *Yabancılaştırıcı Bağlılık* ise örgüte karşı olumsuz bir yönelimdir ve bireylerin davranışlarının sınırlandırılmasından rahatsızlık duymasını ifade etmektedir. Ancak bu rahatsızlığa rağmen üyeliğini devam ettirmektedir (Çekmecelioğlu & Pelenk, 2015: 147-148).

Allen ve Meyer: İstek ve arzular, algılanan maliyet ve zorunluluk olmak üzere üç tema üzerine şekillendirdikleri teorilerinde örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmışlardır. *Duygusal Bağlılık*, arzu ve istek temelli olup çalışanların gönüllü olarak örgütte kalmayı istemesini sağlamaktadır. *Devamlılık Bağlılığı*, bireyin elde ettiği uzmanlık, arkadaşlık, sosyal çevre gibi kişisel yatırımları nedeniyle örgütte kalma isteğidir. *Normatif bağlılık* ise duygusal ve devamlılık bağlılıklarının tamamlayıcısı niteliğindedir. Çalışanın örgüte karşı duyduğu sorumluluk ve ahlaki duygular sonucunda hissettiği zorunlu / zorlayıcı bir bağlılık türüdür (akt. Taşkın & Dilek, 2010: 39).

Şekil 5: Allen ve Meyer'in Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: (Çaylıkoca, 2017 :4)

Penley ve Gould: Etzioni'nin sınıflandırmasını genişletmişlerdir. Penley ve Gould'a göre Etzioni'nin yaklaşımındaki ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılığın birbirinden bağımsız mı yoksa birbirine karşı mı olduğu belli değildir. Penley ve Gould'a göre *ahlaki bağlılık*, örgütsel amaçları kabul edip içselleştirmeyi, *hesapçı bağlılık*, çalışanların performansları karşılığında ödül ve teşvik beklmeleri, *yabancılaştırıcı bağlılık* ise çalışanların örgüte bağlılık hissetmekten başka

seçeneklerinin olmadığını algılaması durumunu ifade etmektedir (Gülova & Demirsoy, 2012: 58)

O'Reilly ve Chatman: Bireyin çalıştığı örgüte karşı hissettiği psikolojik bağ olup uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığından oluşmaktadır. *Uyum Bağlılığı*, ödölün çekiciliği ya da cezanın caydırıcılığı nedeniyle hissedilen bağlılıktır. *Özdeşleştirme bağlılığı*, örgüt içerisinde elde edilen sosyal çevreden vazgeememek kaynaklı hissedilen bağlılıktır. *İçselleştirme bağlılığı* personelin ve örgütün değer yargılarının uyumlu olması halinde hissedilen bağlılıktır (Özyer & Alici, 2015: 73)

2.3.2. Davranışsal Bağlılık

Bireylerin geçmişte gerçekleştirdikleri davranışları sonucunda örgütte kalmak konusundaki meyillerini ifade etmektedir. Bu tip davranışlar, çalışanların örgütten ayrılmamalarını, devamsızlık yapmamalarını ve örgütte kalma niyetini arttıran nitelikte davranışlardır.

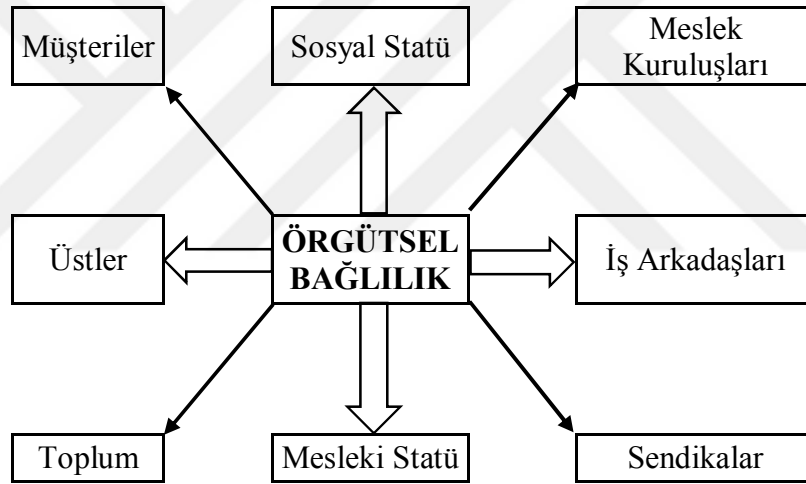
Becker: Becker'e göre örgütsel bağlılık, kişinin örgütten ayrılması durumunda katlanmak zorunda kalacağı maliyet nedeniyle örgüte bağlılık hissetmesidir. Becker, bireylerin uzun zamandır aynı amacı sağlamaya yönelik sergiledikleri tutarlı davranışları bağlılık olarak görmektedir. Becker'e göre bireyler, toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller olmak üzere dört dürtü sonucunda örgüte bağlılık hissetmektedir (akt. Tekin & elik, 2017: 77)

Salancik: Salancik'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin tutum ve davranışlarının uyumu sonucu ortaya çıkan bağlılıktır. Bu uyumun olmaması durumunda bireylerin içsel gerilimleri artacaktır. Bu nedenle de bireyler gerilimden uzak durabilmek için tutum ve davranışlarını birbirine uyumlu hale getirmeye çalışacaktır. Salancik'e göre bağlılık, bu gerilimden uzak durma çabalarının bir ürünüdür (akt. Uygungil & İşcan, 2018: 439; Özyer & Alici, 2015: 72).

2.3.3. Çoklu Bağlılık

Örgütün tamamına bağlılık hissedildiği varsayımındaki davranışsal ve tutumsal bağlılık yaklaşımlarının gelişmiş versiyonu olarak çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içerisindeki farklı gruplara farklı düzeyde bağlılık hissedilebileceğini önermektedir. Çoklu bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişilerin örgütlerine olduğu kadar mesleği, müşterisi, yöneticisi ve iş arkadaşlarına karşı hissettiği bağlılık hisleri ile de ilişkilidir. Dolayısıyla çoklu bağlılığın kaynakları da çokludur (Küçüközkan, 2015: 16).

Şekil 6: Çoklu Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığa etkisi olan faktörleri kişisel ve örgütsel olarak iki alt başlıkta incelemek mümkündür. Örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan kişisel faktörleri iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler olarak sıralamak mümkündür. Örgütsel faktörler ise işin niteliği, yöneticilerin yönetim şekli, elde edilen ücret, örgütsel adalet ve örgüt kültürü, takım çalışması ve rol belirsizliği /

rol çatışması gibi faktörlerdir. Bunların haricinde makro açıdan ülkedeki işsizlik oranı, ülkenin sosyoekonomik durumu, yeni iş bulabileceğine ya da bulamayacağına yönelik inanç gibi faktörlerdir (Yücel & Çetinkaya, 2016: 22).

Bunların haricinde demografik özellikler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Yaş ve örgüt içerisinde çalışılan süre arttıkça çalışanların elde ettikleri kazanımlar artış gösterdiğinden, zamana yönelik bu gibi faktörler örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Eğitim düzeyi ise örgütsel bağlılık ile ters ilişkilidir. Eğitim düzeyi arttıkça iş fırsatlarının artması nedeniyle örgütsel bağlılık düzeyi azalabilmektedir (Yücel & Çetinkaya, 2016: 22).

2.4.1. Kişisel Faktörler

Çalışanın örgütsel bağlılığı sahip olduğu kişisel özelliklerden etkilenmektedir.

2.4.1.1. Demografik Özellikler

Çalışanın içinde bulunduğu örgüte olan bağlılığını etkileyen yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, medeni durum, kişilik özellikleri gibi unsurlar demografik özellikler olarak tanımlanabilir (Gürkan, 2007: 33). Bu özelliklerin her biri örgütsel bağlılığı farklı yönde ve seviyede etkilemektedir. Ayrıca her bir demografik özellik tek başına örgütsel bağlılığı farklı bir şekilde etkilerken birbirleri ile ilişkilendirildiklerinde etki seviyeleri de değişebilmektedir.

Çalışanın yaşı ile içinde bulunduğu örgüte bağlılığı arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örneğin Noordin, Rahim, Ibrahim ve Omar (2011: 117), yaşı ilerlemiş çalışanların gençlere göre çalıştıkları örgüte daha fazla bağlı olma eğilimi taşıdığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte Çavuş ve Gürdoğan (2009: 222) ise çalışanların yaşının ilerlemesi ile alternatif iş olanaklarının azaldığı ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının arttığını ortaya koymuştur.

Yaş ile devam bağlılığı arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışan yaşı ilerledikçe içinde bulunduğu örgütte ileri seviyelere geleceğinden kazanımları artar ve bu kazanımlardan vazgeçmek istemediği için bağlılık seviyesi yükselir.

Ayrıca zaman ilerledikçe çalışanlar içinde bulundukları örgütteki yaşamlarını devam ettirme konusunda haklı gerekçeler yaratırlar. Bu da örgütün cazibesini çalışanın gözünde arttırır ve sahip olduğu psikolojik bağlılık artmış olur (Gürkan, 2006: 35).

Cinsiyetin örgütsel bağlılık üzerine etkisi ile ilgili yapılan çalışmalarda görülmektedir ki bir tek mutlak sonuç bulunmamaktadır. Bir grup çalışmada erkeklerin bağlılığının kadınlara oranla daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Kadınlar örgütsel hayatlarında ilerleyebilmek için erkeklere oranla daha fazla mücadele verdiklerinden zorluklar karşısında yılmadan mücadele etmeye alışkındırlar. Bu da bağlılık tutumlarını pozitif yönde etkilemektedir. Öyle ki kadınların örgüt yaşayışlarında yaşadıkları bu durum Cam Tavan Sendromu olarak tanımlanmış ve 1986 yılında ilk kez literatüre girmiştir. Cam tavan yükselmeyi engelleyen ancak görünür olmayan engelleri sembolize eder. Kadın çalışanlar içinde bulundukları örgütün üst kademelerine terfi edecek yetkinliklere ulaşırsalar da sudan sebeplerle bekledikleri terfi alamazlar ve mücadele etmeye devam ederler. Bu durum zorluklar karşısında vazgeçmeden iş görmeye devam etme becerisini geliştirdiği için kadınların bağlılık eğilimini arttırmaktadır. Değişen dünyada bugünkü koşullara baktığımızda cam tavan sendromu sadece kadınları değil, cinsel azınlıkları, engellileri, yaşlıları da kapsamaktadır.

Başka bir grup çalışma ise bu görüşün tersine erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlara oranla daha yüksek olduğu sonucuna varmaktadır. Bu görüşü açıklarken ise benzer bir nedeni işaret edip farklı bir yorum ortaya koymuşlardır. Bir organizasyonda erkekler kadınlara oranla daha hızlı yükselmekte ve daha fazla ücret ve yan haklara sahip olmakta ise o organizasyonda erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınların örgütsel bağlılığına oranla daha yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır (Gürkan, 2006: 35).

İrk örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar aynı örgütte görev yapan farklı ırktan çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin farklı olduğunu göstermektedir. Bu da iki kavram arasındaki ilişkiyi gözler önüne sermektedir. Irklara özgü karakteristik kültürel özellikler iş yapış şekli, sosyalleşme, dayanışma tutumlarında farklılıklara neden olmaktadır. Bunun bir sonucu olarak da farklı ırktan çalışanlar arasında

örgütsel bağlılık açısından farklılıklar olabilmektedir. Bu konuda en dikkat çekici örnek Japon kültüründe görülmektedir. Bu kültürde çalışanların örgüt yaşamı ile ilgili karakteristik özelliği aynı örgüt içerisinde uzun çalışma sürelerinin görülmesidir (Samadov, 2006: 97).

Eğitim düzeyi, bireylerin hayata bakışını ve beklentilerini şekillendirmektedir. Eğitimi için uzun yıllar harcamış çalışanların örgütten beklentileri de yükselmektedir. Çalışanlar, harcadıkları bu zamanın karşılığını almak isteyecektir. Çalışanlar için iş hayatı yalnızca para kazandıkları değil, aynı zamanda sosyal statülerini belirleyen bir konu olduğundan, işyerinden beklentileri yıllarını harcadıkları eğitime uygun daha yüksek sosyal statü elde edebilecekleri işlerdir (Hoş ve Oksay, 2015: 11).

Medeni durum ile örgütsel bağlılık ilişkisi ise sıklıkla kontrol değişkeni olarak ele alınmaktadır. Genel olarak zorunlu bağlılıkla ilişkili olduğu düşünülen medeni durum, evli bireylerin genel olarak bekarlara göre daha fazla finansal yük üstlenmeleri nedeniyle örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu düşünülmektedir (Hoş ve Oksay, 2015: 6).

Bakmakla yükümlü olunan kişilerin varlığı konusunun da örgütsel bağlılığı etkilediği belirlenmiştir. Buna göre ailesi ya da yakın çevresinden kişi ya da kişilere maddi anlamda bakmakla yükümlü olan çalışanların içinde bulundukları örgüte bağlılıklarının olumlu yönde olduğu ifade edilmiştir. Bu bağlılık devam bağlılığı içerisinde değerlendirilebilir (Sığrı, 2007: 265).

Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlere ek olarak bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacı, iş güvencesi ve çalışanın performansı da örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler arasında yer almaktadır.

Bununla birlikte çalışanın devam devamsızlık, geç gelme, disiplin uygulamalarına gösterdiği uyum durumu ve iş gücü devri gibi personel yönetimini ilgilendiren konular da örgütsel bağlılık kavramı ile etkileşim içerisinde (Yağcı, 2007: 118).

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel, demografik faktörler değerlendirildiğinde bu faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir (Sığrı, 2007: 265).

2.4.1.2. Örgütteki İstihdam Durumu ve Çalışma Süresi

Yapılan çalışmalarda istihdam durumu örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütteki istihdam durumu konusu irdelenirken temel işgücü ve geçici işgücü kavramlarına değinmek yerinde olacaktır. “Temel işgücü; işletmede tam zamanlı ve sürekli istihdam edilenlerden oluşurken, ikincil işgücü mevsimlik (geçici) istihdamı ifade etmektedir (Günel, 2009: 204)”. Bu tanımlardan yola çıkarak işgücünün istihdam şekli ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olacaktır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki içinde bulunduğu örgütle mevsimlik çalışma ile geçici iş ilişkisi içerisinde bulunan çalışanların temel işgücüne oranla örgüte olan bağlılıkları daha düşük bir seviyededir (Günel, 2009: 205).

Yapılan farklı bir çalışma ise istihdam durumunu kamu sektöründe ve özel sektörde olmak üzere iki farklı kategoride değerlendirmiştir. Örgütsel bağlılık ve iş doyumu ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada iki değişken arasındaki pozitif yönlü ilişkinin özel sektörde bulunan örgütlerin çalışanlarında daha yüksek oranda olduğu kamu sektöründe bulunan örgütlerin çalışanlarında ise ilişkinin daha düşük olduğu görülmüştür (Günel, 2009: 204).

Çalışanın içinde bulunduğu organizasyondaki çalışma süresi örgütsel bağlılığını olumlu düzeyde etkilemektedir. Bununla birlikte bu etkinin çok yüksek seviyede olduğu söylenemez. Çalışanın örgütte kalış süresinin artması beraberinde yüksek pozisyonlar ile yüksek ücret ve yan hakları getirdiğinden kıdem süresi artan çalışanın örgüte olan bağlılığı olumlu yönde etkilenebilir. Bununla birlikte çalışan aynı örgütte uzun bir süre geçirdiğinde o örgüte özgü bir iş yapış şekli geliştirebilir yani kendisine bir konfor alanı yaratır. Genel olarak insanların konfor alanlarından çıkma eğilimi kolay kolay yükselmemektedir. Bu da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Gürkan, 2006: 36).

2.4.1.3. Örgütten Beklentiler

Çalışanların ihtiyaçlarını karşılayıp hedeflerine ulaşabilmek için çalıştıkları örgütü bir tür araç olarak görmektedir. Çalışan ile örgüt arasında yapılmış sözleşmeler, çalışanların hedeflerine ulaşmasında kullanacakları araca gösterecekleri bağlılığın başlangıcıdır. Örgütlerin çalışanların kendileri için önemli olduğunu düşündükleri hedeflere ulaşmasında aracılık edebileceğine yönelik inançları, örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar ile yapılan bu sözleşmenin uzun süreli olması, çalışanların da o işi uzun süreli olarak yapmak konusunda çekincelerinin olmadığı anlamına gelmekte ve örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmak konusunda çalışmak ve örgütte kalmak davranışlarını sergilemesine neden olmaktadır (Jose & Mampilly, 2015: 233)

Örgüt ile çalışanlar arasında yapılan sözleşmeler yalnızca yazılı sözleşmeler değildir. Yazılı sözleşmelerde hem örgütü hem de çalışanı koruyan, hak ve sorumlulukları ortaya koyan konular hüküm altına alınmaktadır. Ancak çalışanlar için tek taraflı olan ve daha farklı nitelikte bir sözleşme daha söz konusudur ki bu da psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşmede çalışanların mesleklerine olan bağlılıkları doğrultusunda kariyer, yönetsel pozisyon beklentileri, iş ortamında ya da sosyal çevresinde saygı görme gibi beklentiler yer almaktadır. Benzer şekilde örgütün de çalışanlardan iş sözleşmesi dışındaki beklentileri olabilmektedir. Çalışanların çalıştıkları örgütü kendi çevrelerinde yüceltmesini, gerektiğinde özverili davranışlar sergilemesini, örgütün çıkarlarını kendi çıkarları gibi korumasını beklemektedir (Jose & Mampilly, 2014: 94-95)

Psikolojik sözleşme, yazılı ve biçimsel sözleşmelerde olduğu gibi iki taraflı bir durum değildir. En az bir tarafın karşı taraftan söz aldığına inanması, psikolojik sözleşmenin kurulması için yeterlidir. Çalışanlar, psikolojik sözleşmeyi genellikle kendi algısına göre şekillendirmektedir. Örgüt de kendi çıkarlarını doğrultusunda beklentiler oluşturmaktadır (Maher, 2017: 157).

Bununla birlikte örgütsel beklentiler de iyi tanımlanmalı, çerçevesi belirlenmeli ve net olarak ortaya konmalıdır. Bu beklentilerin, çalışanların beklentileri ile olan uyumu, örgütsel bağlılığı pozitif etkileyecektir. Çalışanlar,

kişisel amaçları ve hedeflerinin karşılanabileceğini düşündüklerinde örgüte karşı hissettikleri bağlılık hissi bu durumdan olumlu etkilenecektir.

Çalışanların bir işyerinden beklentileri sahip oldukları çeşitli değişkenlere bağlı olarak (eğitim, yaş, kıdem vb.) kendi zihinlerinde tanımlıdır. Bu beklentilerin çalıştıkları örgüt tarafından karşılanması örgütsel bağlılığı etkileyen bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir. Bu etki genellikle pozitif yönde tespit edilmiştir (Gürkan, 2006: 39).

Örgütün, sahip olduğu vizyon, misyon ve değerlerin açık, net ve bilinir olmasını sağlaması, çalışanlarını aynı hedefe doğru yürüten, heyecanlı, tutkulu, başarısını kutlayan, öz eleştiri yapabilen ve sürekli gelişimi sağlayabilmiş bir takım haline getirmesi oldukça önemlidir. “... bütün bunlar örgüt üyelerince paylaşılan ortak inanç norm ve beklentiler sistemini oluşturur (Gürkan, 2006: 55).” Çalışanlar kendilerine uygun olarak değerlendirilen görevin gerektirdiği teknik ve davranışsal yetkinliklere sahip olma seviyelerine göre istihdam edilirler. Örgüte dahil oldukları andan itibaren de bu yetkinliklerini sergileyebilecekleri bir çalışma ortamı ararlar ve buna bağlı olarak belirli istek ve talepleri olabilir. Bu bağlamda çalışanların örgütten beklentileri çok çeşitli olmakla birlikte başlıcaları; ücret, iş güvencesi, sosyal haklar, katılımcı bir yönetim ortamı, teknoloji ve çeşitli ekipmanlardır (Bayram, 2005: 127).

2.4.2. Görev ile İlgili Faktörler

Çalışanın örgütsel bağlılığı yürütmekte olduğu görevin çeşitli unsurlarından etkilenmektedir.

2.4.2.1. İşin Niteliği

İşin niteliği geniş bir kavram olmakla birlikte çalışanlar için işin niteliği üstlendiği sorumluluklardır ve sorumlulukları artan çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı düşünülmektedir. Artan sorumluluk ile işyerindeki çalışılan pozisyonun yükselmesi genellikle birlikte ilerlediğinden, yüksek pozisyonadaki

Çalışanların rgtsel bağlılıkları, aldıkları sorumlulukların fazlalığı nedeniyle yüksek olmaktadır (İşcan ve Sayın, 2010: 199).

İşin, çalışanın kendisi için motive edici nitelikte olması, işin zorluğu, çalışanın kendisini yaptığı işle özdeşleştirmesi ve yetki sahibi olması gibi konular, çalışanlar için önemli olan diğer konulardır. Bu tip konuların çeşitlendirilmesi durumunda çalışanlar planlama, örgütleme, denetleme gibi yetkilere ihtiyaç duyacaktır. Tüm bu konular birlikte değerlendirildiğinde çalışanların iş için daha fazla zaman harcamasını ve yaptığı işten daha fazla zevk almasını sağlayabilir. Bu da çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır (Jafri, 2011: 22).

2.4.2.2. Sorumluluk Alanı ve İş Yükü

Örgütün içinde bulunan çalışanın sorumluluk alanı ve iş yükü örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen faktörlerdendir. Çalışanın sorumluluk alanının belirsiz olması örgüt içinde bulunan diğer kişiler ve çalışanın birlikte çalışmak zorunda olduğu bölümlerle içerisinde bulunduğu ilişki ağını ve iletişimlerini olumsuz yönde etkileyebilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 51).

Yapılan bir araştırmada iş yükünün yüksek olması beraberinde baskı ve stresi de getirmektedir. İş yükünü kabul edilebilir seviyelere çekmek için tanımlı işi yapmak için ihtiyaç duyulan çalışan sayısı gözden geçirilebilir, çalışanların yetkinlikleri geliştirilebilir, teknolojik birtakım araçlardan yararlanılabilir. İş yükünün normal seviyelere çekilmesi verimlilik ve etkinliği de olumlu yönde etkileyecektir (Uzun ve Yiğit, 2011: 207).

2.4.2.3. Monotonluk ve Stres

Monotonluk ve stresin birbiri ile ilişkili kavramlar olduğu yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Monotonluk tek dzelik anlamına gelir ve çalışan açısından değerlendirildiğinde aynı ya da benzer işin tekrarlanarak devam etmesi, çalışanın yaptığı iş ile ilgili süreçlerin dışında tutulması gibi nedenlerle

ortaya çıkmaktadır. Monoton bir iş beraberinde stresi de getirebilmektedir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 18)

Stres bireyin bedenlen ya da ruhen zorluk hissetmesine neden olan herhangi bir içsel ya da dışsal etkenin bireye yansımasıdır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 17). stresin çeşitli kaynakları bulunmaktadır. Bunlar bireysel kaynaklar, iş ile ilgili kaynaklar, çevresel kaynaklar, toplumsal ilişkilerden doğan kaynaklardır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 22)

Örgütsel açıdan stres kaynakları değerlendirildiğinde monotonluk, çalışma ortamının ergonomik koşullarındaki olumsuzluklar, örneğin aşırı sıcak, aşırı soğuk, yüksek gürültülü ortamlar, çalışan arkadaşları ve/veya yönetici ile yaşanan olumsuzluklar, yoğun iş yükü, gelişen teknolojilere ayak uyduramama gibi nedenler sıralanabilir (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 19).

Bu bağlamda monotonluk ve stresin örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğinden söz etmek mümkündür. Zorlandığını hisseden birey yöneticilerinden destek görmediğinde bunun sonucu örgüte olan güveninin zedelenmesi dolayısıyla bağlılık seviyesinin düşmesi olacaktır (Okutan ve Tengilimoğlu, 2002: 20).

2.4.2.4. Çalışma Ortamı ve Koşulları

Bir örgütün çalışma ortamı ve koşullarını görevsel faktörlerin içinde değerlendirirken öncelikle iş güvenliği, işin fiziksel gereklilikleri ve ortamı akla gelmelidir.

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinin çalışma hayatı açısından değerlendirildiğinde fiziksel çalışma koşulları (iklimlendirme, aydınlatma, v.b.), ücret gibi unsurlar temel gereksinim olarak nitelendirilebilir.

Güvenlik ihtiyacı ise ikinci sırada yer almaktadır. Günümüz koşullarında değerlendirdiğimizde bu hem iş güvenliği hem de iş güvencesi anlamlarını kapsamaktadır. Çalışan iş güvencesi altında olduğunu, içinde bulunduğu örgütün bağlı olduğu kanunlarla bu hakkının korunduğunu bilmek ister. Her an işten çıkarılma duygusuyla çalışmak işgöreni psikolojik olarak olumsuz etkilerken bağlılığına da aynı etkiyi yapması beklenmektedir.

Diğer taraftan çalışanın iş edimini gerçekleştirirken kazaya maruz kalma riskinin önceden belirlenmiş ve bu risklerin en yüksek seviyede bertaraf edilmiş olması iyi bir çalışma ortamından bahsedebilmek için olması gereken bir özelliktir. Ayrıca sadece iş kazaları değil olası meslek hastalıkları da bu konu kapsamında değerlendirilmeli ve riskler belirlenerek gereken önlemler alınmalıdır (Samadov, 2006: 38).

İletişim ise örgütün yarattığı çalışma ortamının olmazsa olmazıdır. Örgüte bağlı çalışanlarda güçlü bir iletişim ortamı beklemektedirler. Örgütün sosyal hayatı, başarıları, başarısızlıkları, vb. konularda gelişmelerden haberdar olmak, aktif bir iletişim ağının parçası olmak isterler. Bu noktada bilginin yayılması için özel iletişim kanalları yaratmak ve bu kanalların aktif bir biçimde, aynı zamanda dönemin ihtiyaçlarına göre geliştirilerek yaşatılması gerekmektedir. Böyle bir çalışma ortamı çalışanların bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir (Doğan ve Kılıç, 2007: 51).

Bazı çalışmalar örgütte bir sendikanın varlığının örgütsel bağlılığı etkileyebileceğini araştırmaktadır. Buna göre sendika çalışana huzurlu bir çalışma ortamının yaratılmasında aktif rol oynayarak çalışanın motivasyonu, verimliliği gibi iş göstergelerinde olumlu sonuçlar yaratacağı için örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilecektir (Bayar, 2016: 207).

2.4.3. Örgütsel Faktörler

2.4.3.1. Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü kavramı 80'li yıllarda araştırmacıların dikkatini çekmiş ve bu alanda yapılan çalışmaların artması ile literatüre geçmiş bir kavramdır. Yapılan çalışmaların sayısı arttıkça örgüt kültürü ile ilgili tanımlamalar da artış göstermiştir. Schein için örgüt kültürü; örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modelidir (Demir ve Öztürk, 2011: 19). Oudenhoven'e göre tanımı "Örgüt kültürü, örgüt çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendirdiği bir kültür çeşididir" Mwaura ise

“örgüt kültürü, bir örgüt içinde ortaklaşa paylaşılan ve göreceli olarak durağan inançlar, tutumlar ve değerler olarak tanımlanabilir” demıştır (Aktaran Erdem, 2007: 64).

Örgüt kültürü çalışanları aynı bakış açısında buluşturma, buna bağlı olarak aralarındaki iletişim ve ilişki ağını güçlendirme açısından olumlu etkilere sahiptir. Çalışan içinde bulunduğu işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü sayesinde örgütün misyonunu yerine getirmeye yönelik çalışmalarda bulunur. Bu durum örgütsel bağlılığın oluşmasına da katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte işletmeye hakim örgüt kültürü, çalışanların örgütsel hayatta yaşanabilecek değişikliklere direnç gösterme eğilimlerini arttırabilmektedir. Böyle bir ortamın oluşması örgütün değişikliklere uyum sağlamada ve bu değişiklikleri ana faaliyet alanlarına yansıtma konusunda başarısızlığa yol açabilir. Varlığını geleceğe taşımak isteyen ve sürdürülebilir istikrarı hedefleyen örgütler için bu istenmeyen bir durum olacaktır (Gürkan, 2006: 17).

2.4.3.2. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Çalışanın içinde bulunduğu örgüte olan bağlılığının örgütteki liderlerin ilişki yönetimi becerileri ile ilişkili olduğu, yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir. Liderlerin çalışanları dinlemesi, onların iş edimlerini yerine getirirken ve örgütsel yaşayış içinde desteğe ihtiyaç duyabilecekleri alanlarda varlıklarını hissettirmeleri çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Gürkan, 2006: 40). Yöneticilerin danışman ve önder rollerini taşıması örgütsel bağlılıkla ilgili olarak yaratacağı olumlu etki nedeniyle önemlidir (Yücel ve Koçak, 2014: 60).

Örgütsel bağlılık işletmenin başarısına doğrudan etki eden bir kavramdır. Bu nedenle işletme içerisinde bağlılığın arttırılması ile ilgili yapılacak çalışmalarda yönetim, insan kaynakları uygulamaları ve yöneticilerin rolü çok önemlidir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018: 50).

Bununla birlikte ekip içerisinde adil görev dağılımı, adil ücret, gelişimi destekleyen ortamın yaratılması, hiyerarşik ilişkilerin olması gerekenin dışında çıkılmadan oluşturulması gibi çalışanların kendini gerçekleştirme güdüsünü tetikleyen ve bağlılığını arttıran unsurlar daha çok yöneticinin

yönlendirmesindedir. Sonuç olarak iyi liderlik ile örgütsel bağlılık arasında doğrusal bir ilişki vardır (Doğan ve Kılıç, 2007: 52).

2.4.3.3. Örgütsel Adalet

Adalet, Türk Dil Kurumu tarafından toplumsal yaşayışı düzenlemek amacıyla yasalarla belirlenmiş hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Adalet kavramı toplumsal açıdan olduğu kadar örgütsel açıdan da önemli bir kavramdır. Örgütsel adalet çalışanların içinde bulundukları örgüt yaşayışında adaleti nasıl idrak ettikleri ve nasıl tepki verdikleri ile ilgilidir (Bal, 2014: 1).

Yapılan çalışmalar çalışanların algıladıkları örgütsel adalet ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Adalet algısının yüksek olduğu bir örgütte çalışanların bağlılığının yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Bal, 2014: 6). İki kavram arasında doğru orantılı bir ilişkiden söz edilebilmektedir. Adalet algısının seviyesine bağlı olarak örgütsel bağlılık seviyesi doğru orantılı bir biçimde değişkenlik göstermektedir (Şahin ve Kavas, 2016: 137).

2.4.3.4. Ücret Politikası

Kişiler maddi kazanç sağlama amacıyla yaptıkları çalışmaların sonucunda ücret alırlar. Bu kişinin ortaya koyduğu fiziksel ve zihinsel emeğin karşılığıdır. İşletmeler ücreti belirlemede çeşitli yöntemler kullanabilirler. Pozisyonun gerektirdiği yetkinlikler, şirketin ana faaliyetine sağladığı katkı, yönettiği maddi kaynakların büyüklüğü, yönettiği ilişki ağı gibi unsurlar göz önünde bulundurularak yapılan ücret belirleme çalışmalarından söz etmek mümkündür. Ücret çalışan açısından hayatını idame ettirmesi için bir kaynak ve örgüt içindeki verimliliğini etkileyecek bir unsur olarak değerlendirilirken işveren açısından bir harcama kalemi olarak değerlendirilir. Özellikle emek yoğun bir iş ortamında ücret oldukça yüksek oranda bir gider olarak ortaya çıkmaktadır. Devlet açısından değerlendirildiğinde ise ücret vatandaşların bir işe bağlı olarak çalışma durumunu

etkileyen, gelir dağılımını etkileyen ayrıca ülkenin yatırımlarını ve tasarruflarını doğrudan etkileyen bir faktördür (Şapçı, 2016: 34).

Örgütlerde çalışanlara verilen ücretin miktarı kadar ücret yönetiminin de çalışanlar tarafından adil bir şekilde yapıldığının algılanması gerekmektedir. Örgüt içerisindeki ücret yönetimi, örgütün çıkarlarını karşıladığı kadar çalışanların beklentilerini de karşılamalıdır. Çalışanlara ekonomik koşullara uygun bir ücret verilmesinin yanında verilen ücretin yaptığı işe ve statüsüne uygun olması gereklidir. Ücret yönetiminin bu koşulları sağlaması durumunda örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak konusunda çalışanlar motive edilmiş olmaktadır. Böylece mevcut çalışanlar işten ayrılmayı düşünmez ve örgütlerine daha sıkı bağlanırlar (Burkert, Ivens, Henneberg ve Schradi, 2017: 197).

Ücret çalışanların örgütsel bağlılığını doğrudan etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Yapılan araştırmalarda ücret; çalışanların motivasyonunu, işten ayrılma kararını, verimliliğini büyük ölçüde etkilemektedir (Şapçı, 2016: 68). ayrıca çalışanların ücretin adaletli dağıtıldığı konusunu idrak etmesi de oldukça büyük bir öneme sahiptir. Örgütün sahip olduğu ücret politikasına duyulan güven örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Çöl ve Gül, 2005: 296).

2.4.3.5. Kariyer Gelişim ve Terfi Sistemi

Örgütlerin çalışanlarına sunduğu mesleki ve kişisel gelişim imkanları ile kariyer fırsatları çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyen unsurlar olarak değerlendirilmiştir (Kula ve diğerleri, 2015: 136).

Örgüt içerisinde ilerleme olanağının olması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlü bir şekilde etkilemektedir. Çalışanların sahip olduğu yeteneklere ve kapasitesine güvenmesi ve sahip olduğu yetenek ve kapasite ile işyerinde yükselebileceğine inanması durumunda örgüte olan bağlılığı artabilmektedir. Çalışanlar, yükselebileceklerine inandıkları örgütte çalışmaya devam ederek daha yüksek bir pozisyona terfi ve daha yüksek ücret beklentisi içerisine girmekte ve bu nedenle de işten ayrılmayı istememektedir. Bu da örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır (Weng, McElroy, Morrow ve Liu, 2010: 393).

Yapılan çalışmalarda örgütlerin sahip olduğu kariyer gelişim planlarının çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Kılıç ve Öztürk, 2010: 1003).

2.4.4. Örgüt Dışı Faktörler

2.4.4.1. Alternatif İş İmkanları

Yapılan çalışmalarda örgüt dışındaki iş fırsatları arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığı gözlemlenmektedir. Örgüt dışında oluşabilecek iş fırsatları çalışanın sahip olduğu teknik ve davranışsal yetkinliklere bağlı olmakla birlikte aynı zamanda ve hatta çoğu zaman daha yüksek oranda ülkedeki ve/veya bölgedeki istihdam politikalarına, içinde bulunulan sosyoekonomik şartlara ve sektörel gelişmelere bağlıdır. Çalışanın içinde bulunduğu işgücü piyasasındaki istihdam edilebilirliğinin yüksek olması iş fırsatlarının sayısını arttıracığından örgütsel bağlılığı azaltırken çalışanın dışında gelişen sosyoekonomik şartlar, istihdam politikaları gibi konularda yaşanan olumsuz gidişat çalışanlarda işini kaybetme korkusu yaratabileceği için örgütsel bağlılığı arttıran sonuçlar doğurmaktadır (Taş, 2012: 33).

Bununla birlikte yeni iş imkânı elde etmesine rağmen örgütte kalmaya devam etmek isteyen çalışanlar ile yeni iş imkânı bulamadığı için örgütte kalmaya devam etmek isteyen çalışanlar arasında bağlılık açısından farklılık söz konusudur. Yeni iş imkânı olmasına rağmen örgütten ayrılmayan çalışanların örgütsel bağlılıkları, doğal olarak mecburen örgütten ayrılmayan çalışanlara göre daha yüksektir. Mecburen işten ayrılmayan çalışanların örgütsel bağlılıkları daha düşüktür, çünkü geri planda işten ayrılma niyeti yatmaktadır. Mecburen işe devam eden çalışanların işten ayrılma niyetleri olduğundan örgütsel bağlılıkları bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Weng, McElroy, Morrow ve Liu, 2010: 394).

2.4.4.2. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, aldığı eğitim ve edindiği deneyimler sonucunda içinde bulunduğu mesleğe verdiği önemin seviyesi olarak anlatılabilir. Mesleğin sahip olduğu misyon ve değerleri benimseyen ve yaşayışına taşıyan bireyin mesleki bağlılığından söz etmek mümkündür (Cihangiroğlu ve diğerleri, 2015: 367). bu bağlamda kişilerin mesleklerini yerine getirmek için içinde bulundukları örgüte olan bağlılıkları mesleklerine olan bağlılıklarından etkilenmektedir. Fakat her zaman mesleğine bağlı bir çalışanın örgüt bağlılığı yüksek seviyelerde olmayabilir. Örgüt, çalışanın mesleki gelişimine katkı sağlayarak mesleki bağlılığı, örgütsel bağlılığı artırma yönünde itici bir güç haline getirebilir (Ceylan ve Bayram, 2006: 107).

Hemşireler ile yapılan bir çalışma, araştırmaya katılan hemşirelerinin mesleki bağlılıklarının örgütsel bağlılıklarından yüksek olduğunu göstermiştir. Bu çalışma işletmenin örgütsel bağlılığı arttırmak için gerçekleştireceği insan kaynakları uygulamalarının kurgulanmasında yol gösterici olacaktır (Cihangiroğlu ve diğerleri, 2015: 371).

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılık düzeyi ile ilgili çalışmalarda, örgütsel bağlılık düzeyinin düşük, orta ve yüksek olabileceği ortaya konulmuştur. Bu kapsamda bu kısımda bağlılık düzeyleri hakkında genel bilgiler sunulacaktır.

Örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlarda işgörenlerin örgüt ile güçlü bağ kurabilmesi mümkün değildir ve bu durum işgörenlerin işe yönelik örgütsel anlamda olumsuz tutumlar geliştirmesi gibi bazı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir durumda işgörenlerin alternatiflere yönelmesi olasılıklar dâhilindedir (Bayram, 2006: 133). Daha açık bir ifadeyle düşük düzeydeki örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini örgüte bağlayan değerlere karşı kayıtsız kalmasına neden olmaktadır. Çalışanların örgütün kendisine yönelik genel görüşleri, hal ve hareketleri olumsuzdur. Sadece kendisini örgütte kalmak zorunda hissettiği için

kalmakta ve daha cazip bir teklifle karşılaştığında örgütü terk etmek konusunda zorlanmamaktadır.

Düşük örgütsel bağlılık sonucunda çalışanlar işleri için çaba göstermemekte ve bu durum çalışanların duygusuz olarak nitelenmesine neden olmaktadır. Ayrıca düşük örgütsel bağlılık ile çalışanların şikâyet ve itirazları da artış göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Ayrıca örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar, bireysel çabalarında geri oldukları için takım çalışmasından verim almak da zorlaşmaktadır. Örgütte şikâyet ve söylentilerin yaygınlaşması da müşteri güvensizliği ve gelir kaybı ortaya çıkarmaktadır (Bayram, 2006: 135).

Orta düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların yüksek deneyime sahip olduğu, buna karşılık örgüt ile arasındaki uyum ve bağlılığın yeterli düzeyde olmadığı bir seviyedir. Çalışanlar, kendi fikirlerinin örgütsel amaçlardan daha iyi olduğunu düşünmekte, örgütün kendisini şekillendirmesine karşı çıkıp kendi fikirlerinden ödün vermemeye çalışmaktadır.

İlımlı örgütsel bağlılık olarak da nitelendirilen orta düzeyde örgütsel bağlılık, çalışanların deneyimlerinin fazla olduğu, bununla beraber örgütsel özdeşleşmenin olmadığı durumlar için kullanılmaktadır. Böyle durumlarda çalışanlar bireysel kimliklerini ön plana çıkarmak istedikleri için örgütsel bazı değerlerin tam olarak ortaya çıkmadığı kabul edilmektedir (Bayram, 2005: 136). Orta düzeyde örgütsel bağlılık genel olarak toplumsal sorumluluk ve örgütsel sadakat açısından çatışma ortamı yaratabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54).

Çalışanların güçlü duygular ile dâhil bulundukları örgüte bağlılık göstermesi, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık olarak ifade edilmektedir ve bu düzeyde bir bağlılık, mesleki doyum ve ücret açısından da çalışanı tatmin etmektedir. Bu sayede çalışanlar örgüt içerisinde gelecek kaygısı yaşamadan, iş tatmini sağlamaktadır (Bayram, 2005: 136). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, örgütlerin de işine gelmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sayesinde verimlilik artışı, üretim kalitesinin yükselmesi, kaliteli hizmet, iletişimde etkinlik ve örgütsel sadakat artışı gibi olumlu çıktılara ulaşılmaktadır. Ancak madalyonun bir diğer yüzü daha vardır ki o da yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, kimi durumlarda örgütün yararına olmak üzere çeşitli yasa dışı ve etik dışı işlemlere de neden olabilmektedir. Yüksek örgütsel bağlılık, örgütsel değerlerin çalışanların

bireysel olarak sahip oldukları değerlerden daha üstün olmasına neden olabilmektedir.

Örgütsel bağlılığın sonuçları bağlılığın yönü ve seviyesine göre değişkenlik göstermektedir. Ancak temel olarak örgütsel bağlılığın sonuçlarına ait etkiler işletmenin verimliliği, karlılığı ve nihayetinde devamlılığı için yüksek bir öneme sahiptir (Taş, 2012 :33).

Örgütsel bağlılığın sonuçları, bağlılığın seviyesine göre olumlu ve olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Çalışanların içinde bulundukları örgüte karşı duydukları düşük seviyeli bağlılık, işten ayrılma eğilimini arttırır, çalışanın mesleki gelişimini olumsuz yönde etkiler, performansını ve motivasyonunu düşürür, işe devam durumunu ve disiplinli davranma eğilimini düşürebilir. Bu sonuçlar örgüt içerisinde çalışma barışını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu da örgütün var oluş amacını yerine getirmesini, misyona ulaşma ve değerlerin korunarak geleceğe taşınması gibi şirketin devamlılığını etkileyecek unsurları olumsuz etkileyebilir (Sığırı, 2007: 266).

Diğer taraftan çalışanların içinde bulundukları örgüte karşı duydukları yüksek seviyeli bağlılık, işten ayrılma eğilimini azaltır, çalışanın mesleki gelişimini olum yönde etkiler, performansını ve motivasyonunu arttırır, işe devam durumunu ve disiplinli davranma eğilimini yükseltir. İşletmenin misyonuna ulaşma yönünde oldukça pozitif bir etki yaratır. Beklenenin aksine yüksek bağlılığın tüm sonuçları pozitif yönlü değildir. Örgütte var olan çalışan bağlılığı arttıkça örgütün esnekliği yani değişime hızlı bir biçimde uyum sağlama gücü zayıflayabilir. Bu değişime ayak uyduramama işletmenin yaşam süresini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Taş, 2012: 34).

Şekil 7: Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları

	Çalışan		Örgüt	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Örgütsel Bağlılık	Bireysel yaratıcılık, üzgünlük ve yenilik oluşumu	Mesleki gelişimde yavaşlık	Zararı sınırlayarak, morali artırarak ve yeniden işe alımlarla, iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük ve yıkıcı performansın engellenmesi	Yüksek oranda iş devri, işe geç kalma, işte kalmada isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme
	İnsan kaynaklarının etkin kullanımı	Dedikodu sonu arlan kişisel maliyetler Çalışanın örgüt amaçlarını zedeleyecek olası ayrılma, ihraç veya çaba harcamama	Çalışanların söylentileriyle hataların ortaya çıkması ve örgüte yararlı olması	Çalışan üzerinde sınırlı kontrol, zarara yol açabilecek dedikodular
Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Ait olma, sadakat, güvenlik, etkin olma duygularının gelişmesi	Olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları	Artan çalışan kıdemi, sınırlı işten ayrılma isteği, sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini	Çalışanın rol üstü ve vatandaşlık davranışlarının sınırlanması
	Örgütten farklı kimliğin korunması	Örgütsel katmanlar arasında kolay olmayan uzlaşma		Çalışanların örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengelememe ihtimali
Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Yaratıcılıkta kişisel bağımsızlık olması			Örgütsel etkinlikte olası düşüş
	Bireysel beklenti ve mesleki gelişimi karşılama	Bireysel gelişme. Yenileşme, yaratıcılık fırsatlarının boğulması	Güvenli ve dengeli işgücü oluşumu	İnsan kaynaklarının yerinde kullanılmaması
Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi	Çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi	Daha yüksek üretim için çalışanın örgütün taleplerini kabul etmesi	Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği
	Çalışanın iş yapma tutkusu	Sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim yaşanması	Yüksek düzeyde görev yarışı ve performans	Geçmiş politika ve süreçlere tam güven çaba sarf eden çalışanlardan öfke ve düşmanlık
		İş dışı örgütler için sınırlı zaman, enerji, arkadaş ilişkilerinde zayıflama	Örgütsel amaçların karşılanması	Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkması

Kaynak: Taş, 2012 :34.

2.5.1. Örgütsel Bağlılık ve Performans

İşgörenlerin örgütsel bağlılığının yüksek olması, örgütün belirli açılardan diğer örgütlerin önüne geçmesine neden olmaktadır. İşe geç kalma ve devamsızlık gibi davranışların örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlarda çok daha az olması, örgütün performansını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ne kadar yüksek olursa, çalışanların örgüt hakkındaki görüşleri de o ölçüde olumlu olacağı için diğer örgütlerden yetenekli çalışanların çekilmesi de mümkün olacaktır.

Çalışanın performansı örgütte görev ve sorumluluklarını yerine getirme sürecinde emek ve çaba harcamasıdır. Çalışanların performansı bireysel özellikleri, zihinsel yetenekleri, inanç ve değerlerine göre farklılık gösterse de çalışanların bir işe başlarken olan beklentilerinin karşılanması, iş tatminleri ve motivasyonlarını arttırmaktadır. Bunun için de çalışanlara iyi bir ücret, terfi olanağı ve üst yönetimden sağlanacak motive edici yakınlık büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla çalışanların beklentilerinin karşılanması daha yüksek örgütsel bağlılığa ve doğal olarak daha yüksek performansa yol açarak, yeniden örgütün kazanmasına yol açacaktır.

2.5.2. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Çalışan planlaması yapılmış bir işte fiziksel olarak hazır bulunmaması olarak açıklanabilecek devamsızlık, örgütlerin başarısı ve başarısızlığı üzerinde etkili bir faktördür. Örgütler hedeflerinin için çalışanlarından belirlenmiş zamanlarda işyerinde olmalarını beklemektedirler. Çalışanın hastalık veya hastalık dışı psikolojik, sosyal ve ekonomik sebeplerle belirlenmiş süre içerisinde işinde olmaması devamsızlık olarak tanımlanmaktadır (Bacak & Yiğit, 2010, s. 30-31). Çalışanların devamsızlığı mazeretli ve mazeretsiz devamsızlık olarak ikiye ayrılmaktadır. Buna göre mazeretli devamsızlık hastalık ve ölüm gibi işverence kabul edilen durumlarda ortaya çıkmakta ve doğal karşılanmaktadır. Ancak çalışanın herhangi bir mazeret belirtmeksizin işe gelmemesi mazeretsiz

devamsızlık olarak nitelendirilmekte ve işin sürekliliği için istenmeyen bir durum kabul edilmektedir (Çelik, Çakıcı ve Fındık, 2015: 161).

İşe devamsızlık belirli durumlarda kötü iş koşulları, yönetimin adil olmayan davranışları, düşük iş tatmini gibi durumlarda da ortaya çıkabilmektedir. Bu gibi durumlarda çalışanlar fiziken çok yoruldukları veya kendilerini güvende hissetmedikleri ortamda bulunmak istemeyerek devamsızlığa yönelmektedir (Bacak & Yiğit, 2010: 30-31).

2.5.3. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Kalma

İşe geç gelme ve işe geç kalarak ya da erken çıkarak mesai saatlerinden çalışma genellikle düşük örgütsel bağlılık ile özdeşleştirilen bir durum kabul edilmektedir. Çalışanların işyerinde bulunma motivasyonunun düşük olması, zayıf örgütsel bağlılık sonucu olabileceği gibi sosyal yaşantısındaki sorunlar nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir (Yalçın & Tekin, 2016: 2)

Çalışanların örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu durumlar, ağır çalışma koşulları ve iş yükü, düşük ücret, sosyal hakların sınırlı olması, tatil günlerinde çalışmaya zorlanma, mesai saatlerinin düzensizliği gibi nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Bağlılığın olmadığı ve kaybolduğu durumlarda ortaya çıkan devamsızlık mesai saatlerinden çalmaya, dolayısıyla örgüt içerisinde verimliliğin azalmasına yol açmaktadır (Ak, 2017: 28-29).

İşe geç gelerek mesai saatlerinden çalışma sadece iş ile ilgili değil, kişinin kendi sosyal hayattaki sorunlardan da kaynaklanabilmektedir. Örneğin aile huzursuzluklarının işe yansması devamsızlığa neden olabilmektedir. Benzer şekilde sosyal hayattaki problemler uykusuzluk ve huzursuzluğa neden olarak işe geç kalmayı da tetikleyebilmektedir. Ayrıca çalışanların günlerinin büyük bölümünü işyerlerinde geçirmeleri dolayısıyla sosyal yaşam doyumsuzlukları da ortaya çıkabilmekte ve bu da işe geç gelme problemlerine yol açabilmektedir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 88).

Sebebi ne olursa olsun çalışma saatlerinden kaytarma durumu, bazen bilerek bazen de bilmeyerek çalışanın savunma mekanizmasının ortaya çıkardığı

bir durumdur. Bu davranış işe geç gelme şeklinde olabileceği gibi, işten erken çıkma, mesai saatleri içinde kaytarma ve işi terk etme şeklinde de olabilmektedir.

2.5.4. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma

Örgütsel bağlılığın sonuçlarından biri de işten ayrılma niyeti ile ilişkilidir. Bu durumda düşük performansa sahip çalışanın ayrılması istenilen bir durum iken, verimli çalışan bir çalışanın ayrılma niyeti ise istenmeyen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgücü devri ile ilgili yaklaşımlar, bazı faktörlerin işten ayrılma niyeti açısından belirleyici olduğunu göstermektedir. Ayrıca işten ayrılma arzu ve iş fırsatları arasında etkileşim de bu konuda belirleyici olmaktadır (Arı, Bal ve Bal, 2010: 146).

2.5.5. Örgütsel Bağlılık ve Stres

Örgütler açısından stres, çalışanların performansı, verimliliği, iş tatmini ve davranışları üzerinde etki gösteren bir olgudur. Hem bireysel hem de örgütsel nedenlerle ortaya çıkabilen stres, sebebi ne olursa olsun doğal ve kaçınılmaz bir duygu kabul edilmektedir. Ancak stresli ortamda uzun süre çalışma uzun vadede iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın düşmesi ve verimsizliğe neden olmaktadır.

İş stresi çalışan ve çevresi arasındaki etkileşim nedeniyle ortaya çıkan gerilim olarak açıklanabilecektir. Stres ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, özellikle iş yükünün fazla olduğu, rol çatışması ve belirsizliğinin olduğu, sağlıksız koşullar durumunda iş tatminini ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemesi dolayısıyla önemlidir.

Örgütsel bağlılık ve stres ilişkisi konusunda iki farklı yaklaşım bulunmaktadır. Buna göre ilk yaklaşım yüksek örgütsel bağlılık gösteren çalışanların düşük örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardan daha stresli olduğunu ortaya koyarken; ikinci yaklaşıma göre örgütsel bağlılığın varlığı stresin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmaktadır (Uzun & Yiğit, 2011: 182).

2.5.6. Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik

Çalışanlar örgüt içerisinde farklı davranışlara sahiptir ve bu nedenle bazıları büyük bir istekle çalışırken, diğerleri sorumlulukları altındaki konularda bile bıkkınlık gösterebilmektedir. Bu nedenle strese yol açan faktörler çalışma hayatının doğasında yer almakta ve tükenmişlik kavramının temelini oluşturmaktadır.

Tükenmişlik sendromu, enerji, güç veya kaynakların aşırı talepler yoluyla tükenmesi, yorulma ve başarısız olmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik iş yaşamı açısından çalışanların enerjilerinin stresli koşullar altında azalmasını olarak tanımlanabilecektir. Tükenmişliğin bir sağlık sorunu olduğu ve stres kaynaklı olduğu da kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgütler açısından uzun süre devam eden tükenmişlik, umutsuzluk, can sıkıntısı ve işe yoğunlaşamama sonuçlarına neden olmaktadır. Çalışma ortamı ile çalışanın etkileşiminin bir sonucu olan tükenmişlik, her iki taraf için de olumsuz etkiler gösteren bir durumdur (Aksanaklu & İnandı, 2018: 950).

Tüm bunlarla beraber tükenmişlik sendromunun genellikle örgüt temelli olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle işin niteliği tükenmişliğin temel kaynağını oluşturmaktadır. Ayrıca işlerinin doğası gereği müşteriler ile ilgilenen kesimin bundan çok daha fazla etkilendiği, dolayısıyla insanlarla içli dışlı olan çalışanlar ve tepe yöneticilerinin bu tükenmişlikten aynı ölçüde etkilenmeyeceği de beklenmemektedir (Algül, Yılmaz, Özer ve Kaya, 2016: 182).

2.6. İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İstihdam edilebilirlik kavramı pek çok faktör ile etkileşim halinde olduğundan dinamik bir yapıya sahiptir. Bireysel özellikler, sosyo – ekonomik ortam, iş gücü piyasasının içinde bulunduğu durum bu dinamizme neden olan başlıca unsurlardır. Bu unsurların her biri zamanın ruhuna uyum sağlamakta ve hızlı bir biçimde değişkenlik gösterebilmektedir. İstihdam edilebilirliğin

tarihçesine baktığımızda kavramın sadece tanımındaki değişikliklere bakarak dinamik yapısı kolayca anlaşılabilmektedir.

Zaman içinde meydana gelen bireysel, toplumsal, ekonomik değişiklikler iş gücü piyasasında dalgalanmalara neden olarak ihtiyaçların değişmesine neden olmuştur. Dolayısıyla istihdam edilebilirlik kavramı ilk kullanıldığı dönemlerde bireyin fiziksel ve sosyal açılardan çalışabilir olma hali olarak tanımlanırken günümüzde tanımlı yetkinliklerden, görevlere göre seviyelendirilmiş yetkinliklere varan, neredeyse pozisyona özgü istihdam edilebilirlik tanımları ile karşılaşılmaktadır.

İstihdam edilebilirlik kavramındaki bu gelişim beraberinde ilişkili olduğu kavramların önemini de etkilemiştir. Bu kavramların başında örgütsel bağlılık gelmektedir. Çünkü bugün istihdam edilebilirlik kavramı ağırlıklı olarak bireyi merkezine alsa da bir organizasyondan bağımsız olarak düşünülemez. Örgütsel bağlılık en geniş tanımı ile çalışanların örgütte yer almak ve çalışmak için istek duymasının bir ölçütü olarak değerlendirilmektedir (Faisal, 2016: 14). Literatürde örgütsel bağlılık konusunda yapılmış pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında değerlendirilen otomotiv sektörünün, örgütsel bağlılık konusunda çeşitli araştırmalara veri sağladığı görülmektedir. Demirdağ ve Ekmekçioğlu'nun (2015) bulguları otomotiv sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yaşlarına göre değişkenlik göstermediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte Bulut ve Hovardaoğlu'nun. Bulguları otomotiv sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının çalıştıkları pozisyona göre değişkenlik gösterdiğini ve yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Forrier ve Sels geliştirdikleri İstihdam Edilebilirlik Süreci Modeli'nde kavramı, başlangıcı ve sonu olan, zamana yayılmış, çeşitli girdileri işleyerek bir çıktı oluşturan aşamalar bütünü yani süreç olarak ele almışlardır. İşgücü Piyasası Konumu, Hareketlilik Sermayesi, Hareketlilik Kolaylığı ve Geçiş aşamalarından oluşan süreç bireysel ve çevresel faktörlerden de etkilenmektedir (Forrier ve Sels, 2003: 107). Modele bireysel bir unsur olarak dahil olan hareketlilik isteği örgütsel bağlılığa doğrudan etki edecek bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bireyin

istihdam edilebilirliği ne kadar yüksek olursa olsun hareketlilik isteği yoksa örgütsel bağlılıktan söz edilebilmektedir.

Çok Boyutlu İstihdam Edilebilirlik Modeli'nde, bireyin yetkinliklerini arttırmak için yetkinliklerin önemini vurgulamaktadır. Kişinin kariyer gelişimini sağlayacak yetkinlikler organizasyon ve yine kendisi tarafından geliştirilmelidir, bu sayede çalışanın mevcut yetkinlikleri korunmakla kalmamakta aynı zamanda istenen seviyede geliştirilmesine imkan tanınmaktadır (Vos ve Hauw, 2010: 6). Bu model örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde bir çelişkiyi gündeme getirmektedir. Yetkinliklerin gelişmesi ile birlikte istihdam edilebilirliği artan bireyin örgütsel bağlılığı düşme eğiliminde olabilmektedir.

Psiko Sosyal Yapı Olarak İstihdam Edilebilirlik Modeli'ne göre istihdam edilebilirlik, uyarlanabilirliği teşvik eden bireysel özellikleri içeren psiko sosyal bir yapıdır (Fugate ve diğerleri, 2004: 16). Psiko sosyal yapı olarak istihdam edilebilirlik üç boyuttan oluşmaktadır: kişisel uyum yeteneği, kariyer kimliği ile sosyal ve beşeri sermaye. Model örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde özellikle sosyal ve beşeri sermayenin organizasyon içinde artması örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebileceken organizasyon dışında artması iş gücü piyasasındaki iş fırsatlarından hızlı bir biçimde haberdar olarak ayrılma kararı almasına etki edebilecektir.

Algılanan İstihdam Edilebilirlik, bireyin istihdam edilebilirliği ile ilgili kendi algısını ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, algılanan istihdam edilebilirliğin kişinin örgüt dışına doğru gerçekleştireceği yer değiştirme olasılığını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir. Buna göre iş gücü piyasasındaki istihdam edilebilirliğini yüksek olarak değerlendiren kişi örgüt dışındaki fırsatları değerlendirmeye olumlu bakmaktadır (Çakmak Otluoğlu, 2014: 35).

Eby ve Buch'a göre istihdam edilebilirlik iş ile ilgili yetkinlikleri anahtar değişken olarak kabul etmektedir. Buna göre iş ile ilgili yetkinlikleri artan bireyin istihdam edilebilirliği artmaktadır. Mesleki uzmanlığı artan bireyin örgütsel bağlılığı bundan olumlu yönde etkilenebilmektedir.

Van Dam tarafından tanımlanan İstihdam Edilebilirlik Yönelimi Modeli, açıklık, inisiyatif alma, kıdem gibi bireysel özellikler ile örgütsel destek ve kariyer

geliştirme desteği gibi örgütsel tutumlar, istihdam edilebilirlik yönelimi modelinin belirleyicileridir. Model bireyle birlikte organizasyonun desteğini de merkezde değerlendirmektedir. Çalışanların istihdam edilebilirlik yönelimlerinin organizasyon tarafından teşvik edilmesi organizasyon açısından da olumlu sonuçlar yaratacaktır (Özgür, 2015:108). Bu olumlu sonuçlardan biri de örgütsel bağlılıktır. İçsel ve Dışsal İstihdam Edilebilirlik Modeli, istihdam edilebilirlik kavramını örgütsel açıdan değerlendirerek örgüt içi yani içsel ve örgüt dışı yani dışsal istihdam edilebilirlik olarak ele almaktadır. Model istihdam edilebilirliğin geliştirilmesi sorumluluğunu hem çalışana hem örgüte vermektedir (Özgür, 2015: 87). İçsel istihdam edilebilirlik örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, dışsal istihdam edilebilirlik olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Grip ve diğerleri iş gücü arz ve talebinin birbirinden etkilenecek kavramlar olduğunu bu nedenle istihdam edilebilirlik ihtiyacındaki sektörler arası değişimin hesaba katılması gerekliliğini gündeme getirmişlerdir. Sanayi İstihdam Edilebilirlik Endeksi modeli istihdam edilebilirlik açısından farklı sektörlerin ihtiyaçlarını belirlemeyi amaçlamaktadır (Yılmaz, 2009; 72). Buna bağlı olarak sektörler arasındaki istihdam edilebilirlik seviyesi farklılıkları örgütsel bağlılık hakkında da sektörel bazda fikir verebilmektedir.

McQuaid ve Lindsays İstihdam Edilebilirlik Modeli, kavramı sadece bireyin bilgi, beceri ve davranışları açısından değil, makro düzeydeki gelişmelere de odaklanan bir bakış açısı ile değerlendirmektedir (McQuaid ve diğerleri, 2005;215). Bu bağlamda istihdam edilebilirlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi makro seviyedeki değişkenlerden de etkilenebilmektedir.

Van Der Klink ve diğerleri tarafından geliştirilen sürdürülebilir istihdam edilebilirlik modeli, çalışanların iş yaşamları boyunca bir dizi yetenek şeklinde somut fırsatlar elde edebilmeleri durumunu ifade etmektedir. İstihdam edilebilirliğin aynı organizasyon içinde sürdürülebilmesi örgütsel bağlılık açısından da önem arz etmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada, İzmir ilinde, otomotiv sektöründe, çalışan bireylerin istihdam edilebilirliklerinin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi irdelenmektedir.

Yapılan literatür incelemesi, en basit haliyle bir bireyin iç ve/veya dış işgücü piyasasında iş bulma şansı olarak tanımlanan istihdam edilebilirlik kavramının, günümüz iş yaşamında geçmişe oranla çok daha önemli ve ön planda olduğunu göstermektedir. Bunun temel nedeni teknolojik alanda ortaya çıkan gelişmeler ve bu gelişmelerin iş dünyasına hızlı bir biçimde uyarlanmakta olmasıdır. Çünkü iş dünyasında ortaya çıkan bu gelişim süreci ile iş yapış şekillerinden, organizasyonel yapıya kadar pek çok dinamik hızlı bir değişim sürecine girmektedir. Böyle bir ortamda ihtiyaç duyulan teknik ve davranışsal yetkinlikler ile bireyin sahip oldukları arasında oluşan farklılıkların, bireyin istihdam edilebilirliğini doğrudan etkilediği yapılan saha çalışmaları ile ortaya konulmuştur. Diğer taraftan istihdam edilebilirlik konusunun bireylerin örgütsel bağlılığı üzerinde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık, en basit tanımı ile çalışanların kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissetmeleri ve o kurumda çalışmaya karşı bir istek duymaları olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin en önemli kaynaklarının insan kaynağı olduğu düşünüldüğünde, çalışanların örgütsel bağlılığının artırılması, örgütler için önemli bir hedef olmaktadır. Bu çalışmada istihdam edilebilirlik ile örgütsel bağlılık ilişkisinin ve istihdam edilebilirliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: İstihdam edilebilirlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki bulunmaktadır.

H1_a: İstihdam edilebilirlik ile normatif bağlılık arasında negatif ilişki bulunmaktadır.

H1_b: İstihdam edilebilirlik ile devam bağlılığı arasında negatif ilişki bulunmaktadır.

H1_c: İstihdam edilebilirlik ile duygusal bağlılık arasında negatif ilişki bulunmaktadır.

3.2. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Çalışmada veriler, 3'ü katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik çoktan seçmeli sorudan, örgütsel bağlılık ölçeğinden ve dışsal istihdam edilebilirlik ölçeğinden oluşan bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği Allen, Meyer ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Wasti tarafından Türkçe'ye çevrilen ölçektir. Dışsal istihdam edilebilirlik ölçeği ise Rothwell ve Arnold (2007) tarafından geliştirilen, algılanan istihdam edilebilirlik ölçeği içinde bulunan dışsal istihdam edilebilirlik algısı ölçeğidir. Dışsal istihdam edilebilirlik algısı ölçeğinin seçilme nedeni, bireyin örgüt içinde değil dışında yani iş gücü piyasası içindeki istihdam edilebilirliğine yönelik algısının ölçülmesinin amaçlanmasıdır. Ölçekler 5'li Likert tipte hazırlanan toplam 21 ifadeden (11'i örgütsel bağlılık, 10'u istihdam edilebilirlik) oluşmaktadır. 5'li likert derecelendirmeleri; 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kısmen Katılıyorum 4: Katılıyorum, 5:Tamamen Katılıyorum olarak kullanılmıştır.

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın evrenini İzmir Ege Serbest Bölgesi'nde, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli firmalarda görev yapan 300 beyaz yaka çalışan oluştururken, örneklem ise tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen ve katılımcı olmayı kabul eden toplam 121 kişiden oluşmaktadır.

3.4. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin tekrar tekrar yapılan ölçümlerde aynı sonuçlar verip vermediğinin belirlenmesi için güvenilirlik analizi

gerçekleştirilmiştir. Güvenilir analizinde Cronbach's Alpha katsayısından faydalanılmaktadır. İlgili katsayı 0 ile 1 arasında değer almakta ve 1'e yaklaştıkça kullanılan ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Ölçeğin ve alt boyutlarının güvenilir sonuçlar verebilmesi için Cronbach's Alpha katsayısının 0,700'den büyük olması gereklidir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi Tablo 3'de görülmektedir. Hem örgütsel bağlılık ve alt boyutları hem de istihdam edilebilirlik ölçeklerinin güvenilirlik değerleri sınır değer olan 0,700'ün üzerinde olduğundan, ölçeklerden elde edilen verilerden yapılan analizlerin güvenilir sonuçlar verdiği belirlenmiştir.

Tablo 3: Güvenilirlik Analizi

	Cronbach's Alpha	N
Örgütsel Bağlılık		
<i>Normatif</i>	0,820	4
<i>Devam</i>	0,706	4
<i>Duygusal</i>	0,951	3
İstihdam Edilebilirlik	0,783	10

3.5. NORMALLİK ANALİZİ

Çalışmada kullanılan ölçeklere hangi tür analizin uygulanacağını belirlenmesi için normallik analizinden faydalanılmıştır. Veriler normal dağılım özelliği gösteriyorsa parametrik, normal dağılım özelliği göstermiyorsa nonparametrik analizlerden faydalanılmaktadır. Verilerin normal dağılım özelliği göstermesi için ya Kolmogorov Smirnov testinin istatistiksel olarak anlamsız ($p>0,05$) ya da basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında değer alması gereklidir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Tablo 4'ten görüldüğü üzere, normatif bağlılık, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık ile istihdam edilebilirliğin basıklık ve çarpıklık değerlerinin limit değerler arasında kalması nedeniyle normallik varsayımını karşıladığı görülmektedir.

Yapılan normallik analizi sonucunda verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı görüldüğünden, analizlerde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 4: Normallik Analizi

		<i>Normatif</i> <i>Bağılılık</i>	<i>Devam</i> <i>Bağılılığı</i>	<i>Duygusal</i> <i>Bağılılık</i>	<i>İstihdam</i> <i>Edilebilirlik</i>
N		121	121	105	121
Normallik	Ortalama	2,7311	2,5861	3,1746	3,6547
Parametreleri	St. Sapma	0,90666	0,74193	1,23352	0,51958
	Mutlak	0,091	0,125	0,272	0,119
Aşırı Farklar	Pozitif	0,091	0,103	0,210	0,080
	Negatif	-0,068	-0,125	-0,272	-0,119
Test İstatistiği		0,091	0,125	0,272	0,119
p		,016	,000	,000	,000
Basıklık		0,084	0,093	-0,275	-0,327
Çarpıklık		-0,548	0,208	-0,260	0,645

3.6. BULGULAR

Verilerin analizinde ikiden fazla gruplu değişkenler için parametrik testlerden ANOVA analizinden ve hipotezlerin test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Yapılan tüm analizler SPSS for Windows v25.0 paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

3.6.1. Kişisel Özellikler ve Betimleyici İstatistikler

Tablo 5'te katılımcıların kişisel özellikleri görülmektedir. Buna göre katılımcıların %41,3'ü 26-35 yaş aralığında, %41,3'ü 36-45 yaş aralığında, %9,9'u 46 yaş ve üzerinde ve %7,4'ü ise 18 ila 25 yaş arasındadır. Lisans mezunu olan katılımcıların oranı %60,3 iken lisansüstü seviyesinde öğrenime sahip olanların oranı %34,7, lise mezunlarının oranı ise %5'tir. Son olarak katılımcıların %38,8'i uzman / mühendis pozisyonunda, %29,8'i orta düzey yönetici olarak, %21,5'i üst düzey yönetici olarak, %6,6'sı asistan olarak %3,3'ü ise uzman yardımcısı olarak çalışmaktadır.

Tablo 5: Kişisel Özellikler

		n	%
Cinsiyet	Erkek	56	46,3
	Kadın	65	53,7
Yaş	18-25	9	7,4
	26-35	50	41,3
	36-45	50	41,3
	46 ve Üzeri	12	9,9
Öğrenim	Lise	6	5,0
	Lisans	73	60,3
	Lisansüstü	42	34,7
Pozisyon	Asistan	8	6,6
	Uzman Yardımcısı	4	3,3
	Uzman / Mühendis	47	38,8
	Orta Düzey Yönetici	36	29,8
	Üst Düzey Yönetici	26	21,5
	Total	121	100,0

3.6.2. İstihdam Edilebilirlik ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Özelliklere Göre Değişkenliği

Bu kısımda örgütsel bağlılık ve istihdam edilebilirliğin kişisel özelliklere göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen analizlerin bulgularına yer verilmiştir.

3.6.2.1. İstihdam Edilebilirlik ve Örgütsel Bağlılığın Yaşa Göre Değişkenliği

Katılımcıların istihdam edilebilirlik ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları düzeylerinin yaşlarına göre değişkenlik gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan ANOVA sonucunda katılımcıların örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık düzeylerinin ($p=0,005<0,05$) yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Bu farklılığın kaynağının belirlenmesi için gerçekleştirilen Tukey çözümlemesi sonucunda 18-25 yaş aralığındakilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin 26-35 yaş aralığındakilere göre daha yüksek olduğu, 46 yaş üzerindekiilerin devam bağlılığının ise 26-35 yaş aralığındakilerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

Buna karşılık katılımcıların normatif bağlılık, devam bağlılığı ve istihdam edilebilirlik düzeyleri ise yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 6: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İstihdam Edilebilirliğin Yaşa Göre Değişkenliği

	N	Ortalama	St. Sapma	F	p
<i>Normatif</i>					
18-25	9	3,3056	0,8549	1,570	0,200
26-35	50	2,7650	0,9589		
36-45	50	2,6096	0,8721		
46 ve Üzeri	12	2,6651	0,7783		
Total	121	2,7311	0,9067		
<i>Devam</i>					
18-25	9	2,9444	0,7683	1,691	0,173
26-35	50	2,5000	0,7474		
36-45	50	2,6717	0,7324		
46 ve Üzeri	12	2,3197	0,6694		
Total	121	2,5861	0,7419		
<i>Duygusal</i>					
18-25	8	3,6250	1,0303	4,514	0,005
26-35	43	2,7597	1,1463		Farklılık
36-45	44	3,2803	1,3018		2-4
46 ve Üzeri	10	4,1333	0,6704		
Total	105	3,1746	1,2335		
<i>İstihdam Edilebilirlik</i>					
18-25	9	3,5333	0,4153	0,206	0,892
26-35	50	3,6630	0,5097		
36-45	50	3,6554	0,5593		
46 ve Üzeri	12	3,7083	0,5035		
Total	121	3,6547	0,5196		

3.6.2.2. İstihdam Edilebilirlik ve Örgütsel Bağlılığın Öğrenim Durumuna Göre Değişkenliği

Katılımcıların istihdam edilebilirlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin öğrenim durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan ANOVA sonucunda, katılımcıların örgütsel bağlılığın alt boyutları ve istihdam edilebilirlikleri öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

Tablo 7: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İstihdam Edilebilirliğin Öğrenim Durumuna Göre Değişkenliği

	N	X	SS	F	p
<i>Normatif</i>					
Lise	6	3,1667	1,08012	1,057	0,351
Lisans	73	2,7603	0,89795		
Lisansüstü	42	2,6181	0,89743		
Total	121	2,7311	0,90666		
<i>Devam</i>					
Lise	6	2,7500	0,67082	0,167	0,847
Lisans	73	2,5685	0,72440		
Lisansüstü	42	2,5934	0,79382		
Total	121	2,5861	0,74193		
<i>Duygusal</i>					
Lise	5	3,0667	1,72240	1,418	0,247
Lisans	61	3,3443	1,17216		
Lisansüstü	39	2,9231	1,25298		
Total	105	3,1746	1,23352		
<i>İstihdam Edilebilirlik</i>					
Lise	6	3,5667	0,53166	0,426	0,654
Lisans	73	3,6290	0,52024		
Lisansüstü	42	3,7119	0,52415		
Total	121	3,6547	0,51958		

3.6.2.3. İstihdam Edilebilirlik ve Örgütsel Bağlılığın Pozisyona Göre Değişkenliği

Katılımcıların istihdam edilebilirlik ve örgütsel bağlılık düzeylerinin çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için ANOVA'dan faydalanılmıştır. Yapılan ANOVA sonucunda yalnızca katılımcıların istihdam edilebilirliklerinin çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterdiği görülmüştür ($p=0,037<0,05$). Bu farklılığın kaynağının tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey Çözümlemesi sonucunda üst düzey yöneticilerin istihdam edilebilirliklerinin uzman /mühendis olarak çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Buna karşılık katılımcıların örgütsel bağlılığın alt boyutlarına ilişkin bağlılık düzeylerinin çalıştıkları pozisyona göre farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$).

Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları ile İstihdam Edilebilirliğin Çalışılan Pozisyona Göre Değişkenliği

	N	X	SS	F	p
<i>Normatif</i>					
Asistan	8	3,34	0,70862	2,183	0,075
Uzman Yardımcısı	4	2,38	1,16369		
Uzman / Mühendis	47	2,50	0,94840		
Orta Düzey Yönetici	36	2,87	0,88545		
Üst Düzey Yönetici	26	2,83	0,78348		
Total	121	2,73	0,90666		
<i>Devam</i>					
Asistan	8	2,51	0,48277	1,182	0,322
Uzman Yardımcısı	4	2,19	0,94373		
Uzman / Mühendis	47	2,70	0,74443		
Orta Düzey Yönetici	36	2,66	0,75149		
Üst Düzey Yönetici	26	2,38	0,74582		
Total	121	2,59	0,74193		
<i>Duygusal</i>					
Asistan	5	3,13	1,55635	0,472	0,756
Uzman Yardımcısı	3	3,33	2,08167		
Uzman / Mühendis	42	2,98	1,11504		
Orta Düzey Yönetici	33	3,33	1,15770		
Üst Düzey Yönetici	22	3,30	1,43246		
Total	105	3,17	1,23352		
<i>İstihdam Edilebilirlik</i>					
Asistan	8	3,48	0,63415	2,649	0,037
Uzman Yardımcısı	4	3,73	0,78899		Farklılık
Uzman / Mühendis	47	3,51	0,52063		3-5
Orta Düzey Yönetici	36	3,72	0,43694		
Üst Düzey Yönetici	26	3,87	0,48378		
Total	121	3,65	0,51958		

3.6.3. İstihdam Edilebilirlik ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık alt boyutlarının istihdam edilebilirlik ile ilişkisini ortaya koymak için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizinde Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmaktadır. İlgili katsayı 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve mutlak değer olarak 1'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişki kuvvetlenmektedir. Ters olarak 0'a yaklaştıkça ise iki değişken arasındaki

ilişki zayıflamaktadır. Katsayının pozitif olması durumunda iki değişken arasındaki ilişki doğru yönlü, katsayının negatif olması durumunda ise iki değişken arasındaki ilişki ters yönlüdür.

Tablo 9’de istihdam edilebilirlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi görülmektedir. Buna göre istihdam edilebilirlik ile örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif ve duygusal bağlılıkları arasında ilişki bulunmamaktadır ($p>0,05$). Buna karşılık istihdam edilebilirlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı arasında ters yönlü ve orta şiddette bir ilişki söz konusudur (Pearson Correlation= -0,422 (negatif); $p=0,000<0,05$). Buna göre istihdam edilebilirlik arttıkça devam bağlılığı azalmaktadır.

H1: Ret, H1_a: Ret, H1_b: Kabul, H1_c: Ret

Tablo 9: Örgütsel Bağlılık ile İstihdam Edilebilirlik İlişkisi

		İstihdam Edilebilirlik
Normatif	Pearson Correlation	0,093
	p	0,311
	N	121
Devam	Pearson Correlation	-,422**
	p	0,000
	N	121
Duygusal	Pearson Correlation	-0,016
	p	0,873
	N	105

3.6.4. İstihdam Edilebilirliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının istihdam edilebilirlik üzerindeki etkisini belirlemek için basit regresyon analizinden faydalanılmıştır. Basit regresyon analizinde tek bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenmektedir.

İstihdam edilebilirliğin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik regresyon analizinin sonuçları Tablo 10’de görülmektedir. Buna göre oluşturulan regresyon modelinin açıklama gücü düşük olmakla birlikte ($R^2=0,171$) bütünsel olarak anlamlıdır ($F_{(1,119)}=25,803$; $p=0,000>0,05$). Buna göre İstihdam Edilebilirlik, devam bağlılığını negatif etkilemektedir (Beta= -0,422, negatif; $p=0,000<0,05$).

Tablo 10: İstihdam Edilebilirliğin Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisi

Model 1			
Devam Bağlılığı			
	Beta	t	p
Sabit	0	10,934	0,000
İstihdam Edilebilirlik	-0,422	-5,080	0,000
R^2	0,171		
$F_{(1,119)}$	25,803		
p	,000		

3.6.5. Hipotezlerin Kabul / Ret Durumları

Hipotezlerin kabul / ret durumları Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11: Hipotezlerin Kabul / Ret Durumları

H1: İstihdam edilebilirlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki bulunmaktadır.	Ret
H1 _a : İstihdam edilebilirlik ile normatif bağlılık arasında negatif ilişki bulunmaktadır.	Ret
H1 _b : İstihdam edilebilirlik ile devam bağlılığı arasında negatif ilişki bulunmaktadır.	Kabul
H1 _c : İstihdam edilebilirlik ile duygusal bağlılık arasında negatif ilişki bulunmaktadır.	Ret

TARTIŞMA

Araştırmanın sonunda ortaya çıkan istatistiksel sonuçlar literatürde yer alan çalışmalarla karşılaştırılarak analiz edilmiştir. Buna göre araştırmadan elde edilen otomotiv sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yaşlarına göre değişkenlik gösterdiğine ilişkin bulgu, otomotiv sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının yaşlarına göre değişkenlik göstermediğini ortaya koyan Demirdağ ve Ekmekçioğlu’nun (2015) bulgularını desteklememektedir. Ayrıca çalışmanın bulguları otomotiv sektöründe yaş arttıkça örgütsel bağlılığın arttığını ortaya koyan Kesen’in (2015) bulgularını desteklemektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu, katılımcıların örgütsel bağlılıklarının ve istihdam edilebilirliklerinin öğrenim durumuna göre farklılık göstermediğidir. Araştırmadan elde edilen, otomotiv sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile eğitim düzeyi arasında ilişki olmadığını ortaya koyan bulgu, Kesen’i (2015) desteklemektedir.

Araştırma katılımcıların istihdam edilebilirliklerinin mesleki pozisyonlarına göre farklılık gösterdiği sonucunu vermektedir. Buna göre üst düzey yöneticilerin istihdam edilebilirlikleri uzman / mühendis olarak çalışanlara göre daha yüksektir. Araştırmadan elde edilen bu bulgu, istihdam edilebilirlik ile çalışılan pozisyon arasında ilişki olmadığını ortaya koyan Erdem, Kılınç ve Demirci’nin (2016) bulgularını desteklememektedir. Örgütsel bağlılık ise çalışılan

pozisyona göre farklılık göstermemektedir. Araştırmadan elde edilen otomotiv sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının çalıştıkları pozisyona göre değişkenlik gösterdiğini ve yöneticilerin çalışanlara göre daha yüksek örgütsel bağlılığa sahip olduğunu ortaya koyan Bulut ve Hovardaoğlu'nu (2018) desteklememektedir.

Bulgular arasında ortaya çıkan bu farklılıkların temelinde, çalışmaların farklı zamanlarda yapılmış olmasının, organizasyonların bulunduğu coğrafi bölgeler ile katılımcı profilindeki farklılıkların olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada temel olarak çalışanların örgütsel bağlılıkları ile istihdam edilebilirlikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre çalışanların devam bağlılıkları ile istihdam edilebilirlikleri arasında negatif yönlü ve orta şiddette bir ilişki söz konusudur.

SONUÇ

Bu çalışmada otomotiv sektörü çalışanlarının istihdam edilebilirlikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışma, İzmir ili otomotiv sektöründe çalışan toplam 121 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar 26-45 yaş aralığında, çoğunluğu lisans mezunu ve uzman / mühendis pozisyonunda çalışanlardan oluşmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre otomotiv sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarından normatif bağlılıkları “orta düzeyde”, devam bağlılığı “düşük”, duygusal bağlılıkları “yüksek”, istihdam edilebilirlikleri ise “yüksektir”.

18-25 yaş aralığındakilerin örgütsel bağlılıkları 26-35 yaş aralığından daha yüksektir. Ayrıca 46 yaş üzerindeki devamların devam bağlılıkları ise 26-35 yaş aralığındakilerden daha yüksektir. Buna karşılık istihdam edilebilirlikleri yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmadan elde edilen diğler bir bulgu ise katılımcıların istihdam edilebilirliklerinin mesleki pozisyonlarına göre farklılık gösterdiğidir. Buna göre üst düzey yöneticilerin istihdam edilebilirlikleri uzman / mühendis olarak çalışanlara göre daha yüksektir.

Son olarak çalışanların istihdam edilebilirlikleri örgütsel bağlılıklarını etkilememektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları açısından değerlendirildiğinde ise normatif bağlılığın istihdam edilebilirliği pozitif, devam bağlılığı ise negatif etkilemektedir.

Araştırmada temel olarak çalışanların örgütsel bağlılıkları ile istihdam edilebilirlikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre çalışanların devam bağlılıkları ile istihdam edilebilirlikleri arasında negatif yönlü ve orta şiddette bir ilişki söz konusudur.

Sonuç olarak, otomotiv sektörü çalışanlarının istihdam edilebilirlikleri ile devam bağlılıkları arasında negatif yönlü ilişki söz konusudur. Yani istihdam edilebilirlik algısı arttıkça devam bağlılığı düşmektedir.

KAYNAKÇA

Abraham, J., Renaud, S., & Saulquin, J. Y. (2016). Relationship Between Organizational Support, Organizational Commitment And Retention: Evidence From High-Potential Employees. *Global Journal of Business Research*, 10(1).

Ak, M. (2017). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Etkililik Üzerinde Etkisi: Bir Değerlendirme. *Journal of Anatolian Cultural Research*, 1(3), 27-42.

Ak, M., & Sezer, Ö. (2017). Türk Kamu Sektöründe Örgütsel Bağlılığın Etkileri. *The Journal of International Lingual, Social and Educational Sciences*, 3(2), 111-119.

Akdoğan, I. (2013). *Gençlik İstihdam Edilebilirliği: Türkiye’de İşverenler ve Dezavantajlı Gençleri Buluşturmak*. İstanbul: Habitat Kalkınma ve Yönetişim Derneği.

Aksanaklı, P., & İnandı, Y. (2018). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 937-955.

Aksoy, C. (2017). Çalışanların Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Algılarının İncelenmesi. *The Journal of Social Sciences*, 1(1), 20-29.

Aksoy M. (2008) *Hayat Boyu Öğrenme ve Kariyer Rehberliği İlkelerinin İstihdam Edilebilirliğe Etkileri: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A., & Şener, T. (2013). Örgütsel Kültür ve Alt kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 55-62.

- Algül, R., Yılmaz, D., Özer, Ü., & Kaya, B. (2016). Cerrahi ve Dahili Branş Hekimlerinde Tükenmişlik Düzeyini Etkileyen Değişkenler ve Tükenmişliğin İşe Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 19(4), 176-184.
- Arı, G. S., Bal, H., & Bal, E. Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(3), 143-166.
- Arı, M., Gülova, A. A., & Köse, S. (2017). Örgütsel Adalet Algısı İle Örgütsel Bağlılık Davranışının İlişkisi: Bir Sağlık Kuruluşunda Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 10(1), 43-51.
- Aslan Ş., Uyar S. (2018). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Hissettirdiklerinin Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33 (1). 1-38.
- Arnau-Sabatés L., Marzo M.T., Jariot M., ve Sala-Roca, J. (2013). Learning basic employability competence: a challenge for the active labour insertion of adolescents in residential care in their transition to adulthood. *European Journal of Social Work*. 17 (2). 252-265.
- Bacak, B., & Yiğit, Y. (2010). İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması için Alınması Gereken Önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 29-44.
- Bağcı, Z., & Akbaş, T. T. (2016). İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma. *3rd International Congress on Social Sciences, China to Adriatic*, (s. 546-556). Antalya.
- Bal V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6 (1). 1-9.

Baş T., Aydınlık A.Ü ve Erenel F. (2011). Üniversite Öğrencilerinin İşveren Seçim Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Keşfedici Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*.11 (3), 439-452.

Bayar L. S. (2016). Demografik Faktörlerin Sendikal Bağlılık Düzeyi Üzerine Etkisi; İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9 (4). 189-209.

Bayram L. (2005) Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125-139.

Bulut, M. B. ve Hovardaoğlu, İ. S. (2018). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetinin Yatırım Modeli Çerçevesinde İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(56).

Burkert, M., Ivens, B. S., Henneberg, S., & Schradi, P. (2017). Organizing for value appropriation: Configurations and performance outcomes of price management. *Industrial Marketing Management*(61), 194-209.

Candan B. ve Çekmecelioğlu G. (2009). İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *Yönetim Dergisi*. 20 (63), 41-58.

Ceylan C ve Bayram N. (2006) Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon ile Analizi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 105-120.

Cihangiroğlu, N., Teke A., Özata M., Çelen Ö. (2015). Mesleki Bağlılık İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*. 57 (1), 367-372.

Colquitt, J. A., Lepine, J., & Wesson, M. (2018). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw Hill Education.

Coşkun G. (2007) *The Relationship Between Person-Organization Value Fit and Organizational Commitment*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cuyper N., Witte H. (2011) The Management Paradox Self-Rated Employability and Organizational Commitment and Performance. *Personnel Review*. 40 (2), 152-172.

Çakmak Otluoğlu Ö. (2014) Algılanan İş Güvencesizliğinin Örgütler Arası Hareketlilik Tercihine Etkisi: Algılanan İstihdam Edilebilirliğin Biçimlendirici Değişken Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 41 (3), 25-41.

Çavuş, Ş., & Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 18-34.

Çaylıkoca A., (2017) Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırma Dergisi*. 1 (1), 1-17.

Çekmecelioğlu, H. G., & Pelenk, S. E. (2015). Örgütsel Engellerin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Kocaeli Lastik İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(29), 143-164.

Çelik, A. A., Çakıcı, B., & Fındık, M. (2015). Çalışma İlişkilerinde Algılanan Adalaetsizlik ile Örgütsel Bağlılık, İşe Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti ARasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Sağlık Kurumları Örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 159-170.

Çırpan, H. (1999). *Örgütsel Öğrenme İklimi Ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çöl G., (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş gücü El ve İK Dergisi*. 6 (2), 121-130.

Çöl G. ve Gül H. (2005) Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19 (1), 291-306.

Demir C. ve Öztürk U.C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26 (1). 17-41.

Demirdağ, G. E. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2015). Etik İklim ve Etik Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1).

Demirtaş, E., & Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır University Journal of Social Sciences*(10), 275-298.

Dereli B. (2012). İş Güvencesizliği Kavramı ve Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliğine Yönelik Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 11 (21), 237-256.

Dewan S. ve Sarkar U. (2017). From Education to Employability: Preparing South Asian Youth for the World of Work. Unicef JustJobs Network Inc. 2017, 5-10.

Dıgın Ö. ve Ünsar S. (2010) J Çalışanların İş Güvencesi Algısının Belirleyicileri ve İş Güvencesinden Memnuniyetin Organizasyonel Bağlılık, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 26, 133-145.

Doğan S. ve Kılıç S. (2007) Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 29, 37-61.

Duffy, R. D., Dik, B. J. ve Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 210-218.

Duruel M. (2007). Avrupa Birliği'nde Uzun Dönemli İşsizliğe Karşı Uygulanan İstihdam Politikaları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 9(21). 265-266.

Dolmacı N., Duran Y. (2017). Ön Lisans Düzeyinde Öğrenim Gören Öğrencilerin Zorunlu Staj Uygulamasına İlişkin Görüşleri, Sorunları Ve Çözüm Önerileri: Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi* 53, 375-421.

Erdem R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2 (2). 63-79.

Erdem, H., Kılınç, E. ve Demirci, D. (2016). Çalışanlarda İş Yüğü Fazlalığının Algılanan İstihdam Edilebilirlik Üzerine Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58).

Faisal, M. D. (2016). Effect Of Competence. Leadership And Organizational Culture Toward Organization Commitment And Performance Of Civil Servants On The Regional Office Of Ministry Of Religious Affairs In The Province Of The West Sulawesi. *Internal Communications Organizational Behaviour eJournal*, 7(14).

Ferns S., Dawson V. ve Howitt C. (2019). A Collaborative Framework For Enhancing Graduate Employability. *International Journal of Work-Integrated Learning, Special Issue*, 20(2), 99-111.

Fleuren, B.P.I., De Grip, A., Jansen, N.W.H., Kant, I. ve Zijlstra F.R.H. (2016), Critical Reflections On The Currently Leading Definition Of Sustainable Employability. *Scand J Work Environ Health*, 42 (6), 557- 560.

Forrier A. ve Sels L. (2003). The Concept Employability: A Complex Mosaic. *Int. J. Human Resources Development and Management*. 3 (2), 102-124.

Forrier, A., Verbruggen, M., ve De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.

Fryczyńska M. ve Ivanova A. (2017). Career or Employability – How Networking Competences Determine Them. Management, Knowledge and Learning International Conference, 337 – 343.

Fugate A., Kinicki A. ve Ashforth B. (2004). Employability: A Psycho-Social Construct, Its Dimension. and Applications. *Journal of Vocational Behavior*. 65. 14-38.

Gedik, A., & Üstüner, M. (2017). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi: Bir Meta Analiz Çalışması. E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 8(2), 41-57.

Gerçek M. ve Elmas Atay S. (2017). Rothwell ve Arnold'ın Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 54 (10), 91-103.

Grip A., Van Loo J. B. ve Sanders, J. M. A. F. (2004). The Industry Employability Index: Taking Account of Supply and Demand Characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233.

Güleç İ., Çelik S. Ve Demirhan B. (2012). Yaşam Boyu Öğrenme Nedir? Kavram ve Kapsamı Üzerine Bir Değerlendirme. *Sakarya University Journal of Education*, 2/3, 34-48.

Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49-76.

Gümüştekin G. E., Özler D. E. ve Yılmaz F. (2010). 360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 1 (1).1-20.

Günel Ö.D., (2009). Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*. 10 (2). 199-219.

Gürkan G. Ç., (2006) *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması*. ((Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel BAğlılık ve ile İş Tatmini İlişkisi. *Suleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(4), 1-24.

International Labor Market. (2018). World Employment and Social Outlook: Trends 2018.

İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

Jafri, H. (2011). Influence of Psychological Contract Breach on Organizational Commitment. *Synergy* (0973-8819), 9(2), 19-30.

Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, 15(1), 93-104.

Jose, G., & Mampilly, S. R. (2015). Relationships Among Perceived Supervisor Support, Psychological Empowerment and Employee Engagement in Indian Workplaces. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 30(3).

Karaca: (2001) *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karcioğlu F. ve Türker E. (2004). *Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi*. <https://www.isguc.org/>.<https://www.isguc.org/?p=article&id=233&cilt=6&sayi=2&yil=2004> (01.06.2019).

Kesen, M. (2015). Örgütsel Bağlılığın İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(4), 53-68.

Kılıç G. ve Öztürk Y. (2010). Kariyer Yönetim Sistemi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ege Akademik Bakış*. 10 (3). 981-1011.

Koç H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8 (28). 200-211.

Kula S., Taşdöven H. ve Dönmez M. (2015). Eğitimin, Mesleki Tecrübe'nin ve Terfi İmkanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Güvenlik Sektörü Analizi. *International Journal of Human Sciences*. 12 (1). 129-149.

Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 14-37.

Luthans, F. (1997). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.

İzmir Büyük Şehir Belediyesi Meslek Fabrikası (2019). <https://www.ibbmeselekfabrikasi.com/tr/hakkimizda/1/2>. (Erişim Tarihi: 22.10.2019).

Maher, A. (2017). Charismatic Leadership Impact on Employee Psychological Engagement: Evidence from Travel Companies. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 1(2).

McQuaid R. W., ve Lindsay C. (2005). The Concept of Employability. *Urban Studies*. 42 (2), 197 – 219.

Mimaroğlu H. (2008) *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Nauta A., Vianen A., Heijden B., Van Dam K. ve Willemsen M. (2009), “Understanding the Factors That Promote Employability Orientation: The Impact of Employability Culture, Career Satisfaction, and Role Breadth Self-Efficacy”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233–251.

Noordin, F., Rahim, A. R., İbrahim, A. H., & Omar, M. S. (2011). An Analysis of Career Stages on Organisational Commitment of Australian Managers. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 117-126.

Okutan M. ve Tengilimoğlu D. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 3. 15-42.

Ömür Y.E. (2016). İstihdam İçin Eğitimi Yeniden Düşünmek. *International Journal of Social Science*. 50. 429 -447.

Oran, F. Ç., Bilir-Güler, S., & Bilir, P. (2016). İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkisinin İncelenmesi: Sultangazi / İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 236-252.

Özyer, K., & Alici, İ. (2015). Duygusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 7(1), 69-85.

Örücü E. ve Kışlalıoğlu S. (2014) “Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması” *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 10 (22), 45-65.

Özaydın M., Özaydın M., Metin B., Kurnaz I. (2009) “The Role of Education in Labor Markets in Turkey: A Labor Demand - Side Approach” *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11 (2), 141-170.

Özçelik Bozkurt H. ve Özkoç A.G., (2019). Çalışanlarda Öznel İyi Olma Halinin Algılanan İstihdam Edilebilirlik ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. 7 (1), 265-285.

Özer A. (2005). Etkin Öğrenmede Yeni Arayışlar: İşbirliğine Dayalı Öğrenme ve Buluş Yoluyla Öğrenme. *Bilgi*, Güz 35, 105-131.

Öktem Özgür, A. (2015). *Kariyer Değerleri ve Algılanan İstihdam Edilebilirlik*. İzmir: Kitapana.

Özutku H., (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık Ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 37 (2), 79-97.

Posey, C., Roberts, T. L., & Lowry, P. B. (2015). The impact of organizational commitment on insiders’ motivation to protect organizational information assets. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 179-214.

Rothwell A., Arnold J. (2007). Self-Perceived Employability: Development And Validation Of A Scale. *Personnel Review*, 36 (1), 23-41.

Sakar T. (2009) *Avrupa Birliği’nin Sosyal Politika ve İstihdam Alanlarındaki Düzenlemelerine Türkiye’nin Uyum: Yapısal Bir Değerlendirme*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Samadov S., (2006) İş Doyumu Ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Scholarios D., Van der Heijden B. I. J.M., Van der Schoot E., Bozionelos N., Epitropaki o., Jedrzejowicz P., Knauth P., Marzec I., Mikkelsen A. ve Van der Heijde C. M. (2010). *The International Journal of Human Resource Management*. 19 (6), 1035–1055.

Seçer B. (2007) *Kariyer Sermayesi ve İstihdam Edilebilirliğin İş Güvencesizliği zerine Etkisi*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İzmir: Doukuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Seçer B. (2009). İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye” Kamu-İş Dergisi. 10 (3), 103-130.

Seymen O. (2016). 2000’li Yıllarda Yöneticiler Açısından “Küresel Kariyer” Olgusu Ve Koşulları zerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(1): 85.

Sığrı . (2007). İş Görenlerin rgtsel bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve zel sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7 (2), 261-278.

Sığrı . (2007). İş Görenlerin rgtsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve zelsektrde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7 (2). 261-278.

Silla I., De Cuyper N., Gracia F.J., Peiro J.M., De Witte H. (2009). Job Insecurity and Well-Being: Moderation by Employability. *J Happiness Stud*. 10, 739-751.

Suarta M., Suwintana K., Sudhana F.P., Hariyanti N.K.D. (2017). Employability Skills required by the 21. Century workplace: A Literature Review of Labor Market Demand”. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 102. 337-342. 2017_3

Src L., Maşlakı A. (2018). Örgütsel Bağlılık zerine Kavramsal İnceleme. *International Journal of Management and Administration*. 2 (3).49-65.

şahin R., Kavas E. (2016). Örgütsel Adalet ile rgtsel Bağlılık Arasındaki ilişkinin Belirlenmesinde Ğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat rneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*. 7 (14): 119-140.

Şapçı M., (2016) *Ücret Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) . İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şeker, M., Dağ, Y. ve Yalçınsoy, A. (2016). Örgüt Kültürü ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama. *International Journal of Innovative Strategical Social Sciences*, 1(1), 4-10.

Taş, Ö. (2012) *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Taşkın, F., & Dilek, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.

Tekin, İ. Ç., & Çelik, A. (2017). Etik İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Konya Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 71-90.

Tektaş N., Yayla A., Sarıkaş A., Polat Z., Tektaş M. ve Öz Ceviz N. (2016). Ön Lisans Öğrencilerinin Staj Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Marmara Üniversitesi Örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 5 (özel sayı), 310-318.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). <http://www.surdurulebilirlikkalkinma.gov.tr/temel-tanimlar/>. (Erişim Tarihi: 13.10.2019)

The Global Voice of Quality (2006) A Primer on Organization Commitment. USA. The Global Voice of Quality

Topaloğlu H., Arastaman G. (2016) Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 1 (2), 25-36.

Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 547—579

Unal F. (2003) İstihdam Edilebilirlik Becerileri ve Bu Becerilerin Kazandırılmasına Yönelik Stratejiler. *Kurgu Dergisi*. 20, 281-298.

Uygungil, S., & İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(31), 435-453.

Uzun Ö. ve Yiğit E. (2011). Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6 (1). 181-213.

Van Der Heijde C. M. ve Van Der Heijden B. I. J. M. (2005)“ The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability: and the impact of aging”, Internation Congres Series.

Van Der Heijde C. M., Van Der Heijden B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resources Management*. 45 (3), 449-476.

Van Der Klink, JJ.L., Bültmann U., Burdorf A., Schaufeli W. B., Zijlstra F. R. H., Abma F.I., Brouwer S. ve Van Der Wilt G.J. (2016). Sustainable Employability – Definition, Conceptualization and Implications: A Perspective Based On The Capability Approach. *Scand J Work Environ Health*. 42 (1): 71-79.

Vos A. ve Hauw S. (2010). Linking Competency Development to Career Success: Exploring The Mediating Role of Employability. 3 (1): 1-25.

Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*., 77(3), 391-400.

Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 256-265.

Wittekind, A., Raeder S. ve Grote G. (2010). A Longitudinal Study of Determinants of Perceived Employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 566-586.

Yağcı K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9 (3). 114-129.

Yalçın, İ., & Tekin, D. (2016). Çalışma Yaşamında Mobingin (Psikolojik Şiddet) Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Niğde İlinde Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-10.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ İİBF Dergisi*(16), 83-99.

Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.

Yücel, İ., & Çetinkaya, B. (2016). Birey - Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.

Yücel İ. ve Koçak D. (2014). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7 (2), 45-64.

Yüksek Planlama Kurulu (2014). Türkiye Hayat Boyu Öğrenme Strateji Belgesi ve Eylem Planı (2014 – 2018).

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıda yer alan anket formu, istihdam edilebilirliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen bir akademik araştırma amacıyla hazırlanmıştır. Anket formuyla toplanacak veriler üçüncü kişi ve kurumlarla kesinlikle paylaşılmayacaktır. Lütfen anket formlarının üzerine ismini yazmayınız. Katılımınız için teşekkür ederim.

Merve Dolgun

Yaşınız?	☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46 ve Üzeri
Öğrenim Durumunuz?	☐ Lise ☐ Lisans ☐ Lisansüstü
Çalıştığınız Pozisyon?	☐ Asistan ☐ Uzman Yardımcısı ☐ Uzman / Mühendis ☐ Orta Düzey Yönetici ☐ Üst Düzey Yönetici ☐ Total

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz...

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	DIŞSAL İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİK ALGISI ÖLÇEĞİ					
1	Sahip olduğum beceri ve yetkinlikler işgücü piyasasındaki diğer mesleklere transfer edilebilir özelliktedir.					
2	Kendimi işgücü piyasasında daha fazla istihdam edilebilir hale getirmek için kolaylıkla yeniden eğitim alabilirim.					
3	Kariyerimde yükselmek ya da gelişmek için iş dışındaki tanıdıklarımı ve iş bağlantılarımı kullanabilirim.					
4	Uzmanlık alanımdan farklı olsa da, işgücü piyasasında bana uygun olabilecek işler ve fırsatlar konusunda detaylı bilgiye sahibim.					
5	Eğer ihtiyaç duyarsam kendi alanımla ilgili bir işletmede kolaylıkla iş bulabilirim.					
6	Hemen hemen her işletmede işime benzer bir iş bulabilirim.					
7	Çalışabileceğim işletmelerde benimle aynı yetkinliğe sahip kişiler olsa bile, bu işletmeler tarafından talep edilebilirim.					
8	Bilgi ve beceri seviyesi benimle aynı olan ve benimle benzer iş ve örgütsel deneyime sahip olan herkes, işverenler tarafından oldukça rağbet görür.					
9	Benim yetenek ve deneyimlerim işgücü piyasasına uygun bir şekilde güncel oldukça ben her şekilde herhangi bir iş bulabilirim.					
10	Benimle aynı iş deneyimine sahip olan kişiler, bir işletmede çalışmaları halinde oldukça değer görürler.					

Lütfen sonraki sayfaya geçiniz...

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ					
1	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederdim.					
2	Kurumumdaki insanlara karşı sorumluluk duygusuna sahip olduğum için, şimdi kurumumdan ayrılmazdım.					
3	Fırsatım olsa bile şimdi kurumumdan ayrılmayı doğru bulmazdım.					
4	Kurumuma çok şey borçluyum.					
5	İstesem bile, şimdi benim kurumdan ayrılmam çok zor olacak.					
6	Şimdi kurumumda kalmak, arzu ettiğim kadar zorunluluk da.					
7	Kurumdan ayrılmayı düşündüğümde yetersiz fırsatım olduğumu hissediyorum.					
8	Şimdi kurumdan ayrılma kararı versem, yaşantım çok fazla alt üst olur.					
9	Kurumumda kendimi ailenin bir üyesi gibi hissetmem.					
10	Bu kuruma kendimi duygusal olarak ait hissetmem.					
11	Kuruma güçlü bir bağlılık hissetmem.					

Anketimiz tamamlanmıştır, katılımınız için teşekkür ederim...